بسم الله الرحمن الرحيم



جامعـــــة اليرمـــــوك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قســـم الإدارة العامـــة

إدارة التميز في القطاع العام الأردني

"دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز"

Excellence Management in Jordanian Public Sector: "A Field Study of the Applicability of Excellence Criteria from Public Managers' Perspective"

إعداد الطالب
غسان غريب سعد الدويري

المشرف
الدكتور محمـــد الروابـــده

1427هـ / 2006 م



جامعـــــة اليرمـــــــــوك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قســـــم الإدارة العامـــــــة

إدارة التميز في القطاع العام الأردني "دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز"

إعداد الطالب
غسان غريب الدويري
بكالوريوس علوم عسكرية / جامعة مؤتة

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعة اليرموك وأجيزت 2006

لجنة المناقشة

1.الدكتور محمد الروابدة .... مشرفا ورئيسا

2.الأستاذ الدكتور احمد الشياب .... عضـــــوا

3.الاستاذ الدكتور فؤاد الشيخ........................ عضـــــوا

4.الدكتور رائد العبابنة .... عضـــــوا

1427هـ / 2006 م

حتى ينجح الإنسان
لا بد أن يكون هناك سببا للنجاح .....
سببا يجعله ينام ويصحو من نومه ،
وفي عقله هذا الدافع للنجاح.....
والسبب الوحيد هو ......
وجود هدف يطمح للوصول إليه ......
وأسمى هدف هو تحقيق الذات ......

انظر للسماء ... هناك.... ورغم الظلام
إلا أن النجوم ما زالت تتلألأ وتزينها ....
غير مبالية لذلك الظلام ....
إذن....
فلتكن نجم في هذه الحياة ...

الباحث
غسان الدويري

الإهداء

الى والدي

واخواني

الى زوجتي التي ساندتني

وابنائي امل المستقبل

الى كل هؤلاء

اهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

غسان الدويري

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة واتم التسليم على خاتم الانبياء والمرسلين ، النبي الامي الأمين محمد بن عبدالله صلى الله عليه وسلم.

يسعدني ان اتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والاحترام من الدكتور محمد الروابدة ، لقبوله الاشراف على رسالتي ، وتحمله عناء المتابعة والتوجيه ، فكان لملاحظاته اكبر الاثر في اعداد هذه الرسالة بشكلها ومضمونها الحالي ، فجزاه الله عني كل خير .

واشكر الاساتذة الكرام ، الاستاذ الدكتور فؤاد الشيخ ، والاستاذ الدكتور احمد الشياب، والدكتور رائد العبابنة على تفضلهم بمناقشة الرسالة ، متشرفا بمناقشتهم ، سائلا الله عز وجل ان يوفقني للاستفادة من توجيهاتهم وخبراتهم الواسعة .

كما اشكر جميع اساتذتي الافاضل اعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد والعلوم الادارية على رعايتهم المخلصة وصادق الاهتمام ، وحسن التعامل ، ورفيع الأخلاق ، ولما قدموه لي اثناء تواجدي بينهم .

واشكر جميع الاخوة العاملين في الوزارات والمؤسسات والدوائر المبحوثة لما ابدوه من تعاون واهتمام بالغين في تسهيل مهمتي وتوفير المعلومة قدر استطاعتهم .

ولا يسعني الا أن أشكر كل من وقف معي وشجعني على اتمام هذا العمل من الأهل الأحبة ، والأصدقاء الأوفياء والزملاء ، وكذلك زوجتي وابنائي لما تحملوه بسبب انشغالي عنهم .

إلى كل هؤلاء ......

محبتي وشكري وتقديري

والحمد لله رب العالمين

الباحث غسان الدويري

قائمة المحتويات

الملاحق :

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

<u>قائمة الملاحق</u>

الملخص

إدارة التميز في القطاع العام الأردني "دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز"

اعداد الطالب
غسان غريب الدويري

إشراف الدكتور
محمـــــــد الروابده

سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع إدارة التميز في منظمات القطاع العام في الأردن وذلك من وجهة نظر المديرين في تلك المنظمات .

لذلك فقد هدفت الدراسة إلى التعرّف على مفهوم وأسس وعناصر إدارة التميز . كما حاولت هذه الدراسة إلقاء الضوء على إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة ، وإبراز أهميتها كوسيلة تمكن المنظمات الإدارية من التعامل مع التحديات التي تواجهها .

كما هدفت إلى التعرّف على مدى توفر العناصر الأساسية لضمان نجاح عملية إدارة التميز في منظمات القطاع العام في الأردن.

كما هدفت إلى التعرف على العوامل التي تعوق التطبيق الناجح لإدارة التميز . كما حاولت الدراسة التعرّف على طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية من جهة وجهود إدارة التميز في تلك المنظمات من جهة أخرى.

وأخيرا هدفت الدراسة إلى استخلاص أهم النتائج وبالتالي تقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في إدخال وتطبيق نظام فعّال لإدارة التميز في منظمات القطاع العام في الأردن.

وقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS-Pc+) لمعالجة البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" ، حيث جُمعت بيانات الدراسة من خلال (٣٠٨) استبانات وبنسبة

استرداد بلغت (٧٤,١%) من إجمالي عدد الاستبانات التي تم توزيعها ، والتي بلغت (٤١٦) استبانه ، وجهت لعينة من المديرين في (١٢) منظمة حكومية أردنية . وقد تمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بما يلي:

١. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع مجالات الدراسة قد حصلت على درجة توافر عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة (٣,٦٥) ، إلا أن جوائز التميز قد حصلت على درجة توافر عالية جدا وبمتوسط حسابي (٤,٢٨) .
٢. ان إدراك مدى توافر معايير التميز في المنظمة يؤدي الى مستوى عال في تطبيق إدارة التميز.
٣. أن النمط القيادي في المنظمة يؤثر على مستوى تطبيق إدارة التميز ، حيث أن توافر صفات القيادة المتميزة بدرجة عالية يؤدي إلى إمكانية تطبيق إدارة التميز في المنظمة بدرجة عالية.
٤. ان معوقات التميز تؤثر سلبا على مستوى تطبيق إدارة التميز في القطاع العام الأردني ، حيث أنه كلما قل توافر معوقات التميز كلما أدى ذلك إلى إمكانية تطبيق إدارة التميز في المنظمة بشكل أفضل .
٥. أن جوائز التميز تلعب دورا هاما جدا في تعزيز ثقافة التميز وصولا إلى إدارة التميز في النهاية ، كما أن درجة توافرها جميعها عالية جدا في الحصول على إدارة التميز ، وهذا يدل على دور الجائزة في تعزيز التميز الإداري وصولا إلى إدارة متميزة .
٦. اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن الحوافز تشجع الموظفين على التميز ، وبدرجة عالية جدا مما يدل على أهمية الحوافز كعامل معنوي للموظفين يساعدهم على التميز في الأداء .
٧. اتفاق المبحوثين على دور الجائزة في تعزيز ثقافة التميز لدى الموظفين ، وتفهم أفراد عينة الدراسة لحقيقة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام على أداء الموظفين .
٨. أن أهم المعوقات التي تحد من توافر عناصر التميز الإداري هي المعوقات التنظيمية ، يليها المعوقات الأخرى وظروف العمل في جاءت الإدارة العليا كمعوق لادارة التميز في المرتبة السادسة والأخيرة .

وأوصت الدراسة بضرورة :

١. توفير الحوافز لتعزيز السلوك المهني ، والالتزام بأسس محددة لمنح المكافآت من أجل الحصول على التميز .

٢. تعميق تطبيقات إدارة التميز كي تغطي كافة مجالات ومستويات النشاط بالمنظمات الحكومية من خلال الالتزام بمعايير برامج التميز .
٣. ضرورة ايلاء المنظمات اهتمامها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها عند التخطيط لتطوير مهامها .
٤. ضرورة الأخذ بعين الاعتبار قياس وتقييم أداء المديرين حسب أسس ومعايير التميز المعمول بها في المنظمة .
٥. ضرورة دعم الإدارة العليا لعملية التميز ، إذ أن دور الإدارة العليا هام جدا من أجل تحقيق التميز الإداري .
٦. إعادة النظر في المعوقات الإدارية وممارسات إدارة الموارد البشرية ودراستها بشكل ممتاز لتقليل آثارها السلبية على الموظفين ليتمكنوا من أداء أعمالهم بتميز وكفاءة .
٧. ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز لأنها من أهم العوامل التي تؤدي إلى تميز المنظمة وحصولها على الجائزة والتي هي الدليل على إدارة التميز في المنظمات .

أما في الجانب العلمي فتوصي هذه الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث الميدانية والدراسات لإدارة التميز وأثرها على تميز وفعالية وكفاءة منظمات القطاع العام الأردني .

الكلمات المفتاحية : التميز ، إدارة التميز ، إدارة الجودة الشاملة ، برامج التميز ، التميز الإداري ، الأردن.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الاطار العام للدراسة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول : الاطار العام للدراسة

١-١ المقدمة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورا هائلا وسريعا في جميع نواحي الحياة سواء العلمية او العملية ، والادارة كغيرها من العلوم الأخرى تأثرت بهذه التطورات ، وواجهت تحديات مختلفة كنتيجة لثورة المعرفة مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات والحكومة الإلكترونية والإنترنت والآيزو وإدارة الجودة الشاملة وغيرها . وجاءت التطورات في حقل الادارة سريعة جدا سواء في القطاع العام او الخاص ، وأثرت في كيفية الحصول على مخرجات العملية الادارية ، فتغير دور الدولة نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية المتسارعة من الدور التقليدي وهو تقديم الخدمات بشكل واسع ، الى الدور الاشرافي والرقابي ، وزاد اهتمام الحكومات في اتباع الأسلوب العلمي في استخدام الموارد البشرية افضل استخدام ، لتحسين الأداء الحكومي ، والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة ، وظهرت الحاجة إلى إعادة صياغة وظائف الإدارة الحكومية في ضوء المعطيات الجديدة ، حتى تستطيع تلبية حاجات ورغبات المواطن بما يتناسب ومستوى الخدمات المقدمة في الدول الأخرى .

تحاول الدول من خلال إداراتها الحديثة تقديم خدمات راقية وحضارية مترجمة حسب الأسس والنظريات الادارية الحديثة ، وبالتالي يجب أن يكون الأداء متميزاً ، كما ان نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق اهدافها يعتمد على كفاءة وفعالية الموارد البشرية ، فإدارة وتطوير هذه الموارد مهمة جدا لزيادة كفاءتها لتحقيق انتاجية أكثر، والحصول

على أرباح أعلى، والوصول الى خدمات أفضل ، مما يحقق رضا الموارد البشرية عـــن أدائها ، ورضا متلقي الخدمة .

تتعامل الحكومات مع هذه التحديات من خلال تطبيق مبادىء وأساليب جديدة ، قد تؤدي في النهاية الى تميز الادارة الحكومية . ومن سمات الادارة الحديثة اعتمادها علـــى العلم والتقنية ، واستثمارهما في بناء قدراتها التنافسية ، كما انها اتجهت الى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة ، وظهر نتيجة لذلك نماذج وجوائز التميز بهدف صـــقل مهـــارات الأفراد ، وبالتالي تحسين الأداء على مستوى المنظمة للحصول على التميز في الخدمـــة المقدمة .

تواجه الإدارة الحكومية في الدول النامية الكثير من التحديات الخارجية الناشئة عن ظروف العولمة والنظام العالمي الجديد ، كما تواجه تحديات التنمـــية ومطالب التطـــوير السياســـي والاقتصـــادي والاجتماعي المحلي . ولأن الادارة هي العنصر الأساس فـــي المنظمات الحكومية والخاصة ، ولمتابعة التطورات السريعة هذه الأيام ، فقـــد آن الأوان لتحديث هذه الادارات ، من خلال تطبيق مفهوم ثقافة التميز ، وما يرافقها من اصلاحات ، هدفها في النهايه تقديم أفضل الخدمات من خلال ما يعرف بادارة التميز .

يعتبر العمل الاداري المتميز احدى أهم مقومات النجاح ، والتميز المؤسسي فـــي القطاعين العام والخاص ، حيث ان متطلبات القرن الحادي والعـــشرين تفـــرض علـــى المنظمات – بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها – استخدام اليات عمـــل جديـــدة ، لمواكبة التطورات المستجدة في عالم المعلوماتية للوصول الى التفوق الاداري والتميـــز المعلوماتي (http://cec.uaeu.ac.ae) . فالتميز الاداري اذن هـــو احـــدى مقومـــات العصر الحالي ، التي تمكن المنظمة من المنافسة مع نظيراتها من المنظمات ، والـــسؤال الذي يتبادر الى الذهن هو كيف تتميز المنظمة ، وكيف تحافظ علـــى تميزهـــا ؟ . اذ ان التميز هو الحالة الصحية التي يجب أن تكون عليها منظمات القطـــاع العـــام ، فـــالتميز بالأداء يبدأ من المستويات الدنيا الى العليا ، ومن تبسيط الاجراءات والاستقبال والارشاد الى حل المشكلات ، والبحث عن البدائل ، والاستخدام الأمثل للموارد المالية والبـــشرية المتاحة .

ويعتبر التميز نظاماً متكاملاً يضم فعاليات الادارة الحديثة وتقنياتها ، بهدف رفـــع مستويات الأداء والانجاز الى أعلى المستويات ، لتتفوق بها المنظمة علـــى المنظمـــات الأخرى ، وترقى الى المستوى العالمي . أي أن التميز لا يـــأتي صـــدفة ، ولا يتحقـــق بالتمني ، بل يتحقق التميز من مجمل جهود العاملين في المنظمة ، وعلى كافة المستويات ، كما انه لا يكفي تحقيق مستوى معين من التميز ، بل الأهم هو الاحتفاظ بهذا المستوى وتنميته باستمرار . ويرى السلمي (٢٠٠١) أن التميز الحقيقي ينتج عن فهم واقتناع القيادة الادارية وتجاوب العاملين معها على العمل من اجل تحقيق أهداف مشتركة ، وهو فـــي النهاية تطبيق عملي لمفاهيم ادارة الجودة الشاملة .

ويعرف السلمي (٢٠٠١) التميز بانه حاله من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الانتاجيـــة والتـــسويقية والماليـــة وغيرها في المنظمة ، بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافـــسون ، ويرضى عنها العملاء ، وكافة اصحاب المصلحة في المنظمة . اما النموذج الأوروبـــي فيعرف التميز بأنه الممارسة الباهرة في ادارة المنظمة وتحقيق النتائج (السلمي ، ٢٠٠١ : EFQM Introducing Excellence www. efqm.org) .

كانت المحاولات الادارية الأولى موجهه نحو البحث عن "تميز الادارة". ويـــشير زايد (٢٠٠٣) الى أن مدخل الادارة العلمية حدد مفهوم "الكفاءة" كأساس للتميز الاداري ، ومدخل العلاقات الانسانية أضاف "البعد البشري" من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين . وظهر العديد من المصطلحات مثل "العمل الجماعي وفرق العمـــل وجودة الحياة التنظيمية" ، وكلها أضيفت لقاموس التميز الاداري . واستمرت الجهود في البحث عن مفاهيم التميز الاداري حتى توصلت المداخل الادارية الحديثة الى أهمية "بيئة الأعمال" ، وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة . وظهر مفهوم "الفعالية" مؤكداً على أهمية تحقيق اهداف المنظمة ، آخذا في الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة ، غير أن المنظمات الحديثة تحتاج الى جانب ذلك لعملية أخرى ألا وهي "ادارة التميز" .

تسعى ادارة التميز للتطوير والتحسين بصفة مستمرة ، وليس عند مواجهة بعـــض المشكلات أو العقبات فقط . وادارة التميز كما عرفها زايد (٢٠٠٣) هي الجهود التنظيمية

المخططة التي تهدف الى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة . وفي تعريف آخر للسلمي (٢٠٠٢) فان ادارة التميز تعني القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية ، والوصول بذلك الى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة . ونلاحظ ان الكاتبين قد اتفقا على أن ادارة التميز تعني التخطيط السليم من اجل استغلال الموارد المتاحة افضل استغلال لتلبية رغبات العملاء على افضل صورة ، وتحقيق رضا متلقي الخدمة في نهاية الأمر ، والحصول على الميزة التنافسية للمنظمة . ووضح(Kanji 1998،) في مقالة بعنوان "مقياس تميز العمل" بأنّ أبعاد الجودة المستخدمة في عملية القياس من أجل الحصول على التميز في العمل هي : (القيادة ، ورضا الزبون ، والإدارة بالحقيقة ، والقياس ، وفرق العمل ، والتحسين المستمر، وتميز العمل).

تركز الدول المتقدمة على التميز في الأفراد والمجموعات والمنظمات، وأسّست جوائز عديدة للمتميزين ، حيث طوّرت نماذج ترشد الى كيفية صنع التميز ، وحدّدت معايير لقياس مستوى التميز المحقق . وفي الدول النامية نرى توجهاً جديداً نحو التميز ، فبدأت بعض الدول وأسّست جوائز للتميز في القطاعين العام والخاص مثل الأردن والإمارات العربية المتحدة . إلا أن (1994 Koch & Cebula) أشارا بأنه على الرغم من التقدّم المهم في السنوات الأخيرة في المجال الاداري ، إلا أنه لا يوجد إتفاق عالمي يحدد أسس إدارة التميز . فالمعرفة بكيفية السلوك الإداري وإدراكه وتقييمه من قبل الآخرين ستساعد في حل الأسئلة غير المحسومة حول معنى إدارة التميز ، وتحسين القرارات الفعلية للمدراء.

إن هذه النماذج تساعد الادارة على تطبيق مفاهيم التميز ، وتساعد الحكومات على التأكد من مدى تطبيق معايير التميز ، وقياس مستوى الأداء أو الخدمة المقدمة . حيث تقوم كل دولة بتعيين هيئة خاصة لتحديد معايير التميز ، وتنظيم المسابقات السنوية للتأكد من مدى تطبيق هذه المعايير والالتزام بها ، حيث تتقدم المنظمات التي طبقت معايير التميز ، وحسب نموذج التأهيل المعتمد لدى الهيئه ، والتي ترغب بتحقيق التميز للمنافسة

من أجل الحصول على جائزة التميز . والجدول رقم (١) يبين معايير نماذج التميز في الدول المختلفة ، والتي تمثل معايير تقييم مدى تقدم المنظمات نحو التميز ، وكل معيار يتم تحديده بدقة من خلال اعطاءه وزنا معينا من العلامات ، وقد قسمت هذه النماذج الى قسمين هما :

القسم الأول : النماذج في الدول المتقدمة وأهمها :

١. النموذج الأوروبي لتميز أداء الأعمال (EFQM).
٢. النموذج الأمريكي لتميز الأداء (BALDRIGE) .
٣. النموذج الياباني (KAIZEN) .

القسم الثاني : النماذج العربية وأهمها:

١. برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.
٢. جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

وبالنظر الى الجدول نلاحظ ان برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز يتشابه مع النموذج الأوروبي لتميز أداء الأعمال (EFQM) حيث انهما يستخدمان نفس المعايير لقياس مستوى الأداء .

الجدول رقم (١)

معايير نماذج التميز في الدول المختلفة **

جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية	برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز	النموذج الياباني Kaizen	النموذج الأوروبي EFQM	النموذج الأمريكيBaldrige
القيادة	القيادة	التعاون بين الإدارة والموظفين	القيادة	القيادة
المالية	السياسة والإستراتيجية	المحافظة على الانتاج	السياسة والإستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي
ادارة العمليات	العمليات	ضبط الوقت	العمليات	ادارة العمليات
ادارة المعرفة	الشراكة والمصادر	فرق العمل	الشراكة والمصادر	المعلومات والتحليل
ادارة الموارد البشرية	الأفراد	مكننة العمل	الأفراد	ادارة الموارد البشرية
	نتائج الزبائن	دوائر الجودة	نتائج الزبائن	الاهتمام بالسوق والزبائن
	نتائج الافراد	التركيز على الزبون	نتائج الافراد	نتائج العمل
	نتائج المجتمع		نتائج المجتمع	
	نتائج الأداء الرئيسية		نتائج الأداء الرئيسية	

** المصدر : اعداد الباحث

١-٢ التمييز بين التميز والإبداع

عرف دليل تحديد الأهلية والاشتراك في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز لعام (٢٠٠٥) الإبداع بأنه "إجراء تغيير ذي قيمة من أجل تحسين منتج أو خدمة أو عملية وخلق قيمة جديدة لها بالنسبة للمعنيين " ، ويتضمن الإبداع فكرة أو عملية أو تقنية أو منتج جديد بذاته أو جديد باستخدامه . كما عرفه (البكار،٢٠٠٢: هيجان ١٩٩٩) بأنه عبارة عن قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد او الجماعة او المنظمة . اما الإبداع الإداري فيعرف بأنه القدره على تقديم إجابات فريده لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة ، (الزهري ، ٢٠٠٢ : Osborne et al ،1997) أي أن الابداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة . لذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ، ومن ثم إيجاد الحل المناسب .

أما التميز حسب ما عرفه السلمي (٢٠٠٢) فإنه حاله من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي . كما عرفه دليل تحديد الأهلية والاشتراك في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز (٢٠٠٥) بأنه عبارة عن "ممارسة متفوقة في إدارة المنظمة ، وتحقيق أفضل النتائج" . والتميز هو" تطبيق أفضل الحلول" . أي أن التميز يشمل الإبداع الإداري ، والتميز يسعى من أجل التحسين المستمر في النتائج وطرق تحقيق الأهداف . وإدارة التميز تعتبر أفضل هدف مرغوب تحقيقه في إدارة المنظمات الحديثة ، وتعني الإبداع في كلّ شيء . وعليه يمكن تعريف إدارة التميز بأنها "الأسلوب العلمي المدروس لتحقيق أفضل معدلات الإنتاج والخدمات . حيث تعتبرادارة التميز المقياس الناجح في تطبيق المعايير والأداء المتميز. فالإبداع يعتبر إحدى الوسائل الإدارية التي تؤدي إلى تميز العمل .

إقترح Matheson،(2000) ثلاثة محددات تؤثر على تحقيق مستوى الأداء المتميز في أيّ منظمة ، والتي تعتبر حجر الأساس في بناء نموذج التميز لأي منظمة . وهي :

١. **القيادة** : يجب أن تتمتع القيادة برؤية وإستراتيجية واضحتين للمنظمة. ويجب أن يكون القادة قادرين على قضاء اكبر قدر ممكن من وقتهم في البحث والتفكير في مستقبل المنظمة خارج الإطار الحالي لها .

٢. **العمليات ، أو الأنظمة** : يجب أن يتم العمل والتركيز على التحسين المستمر للعمليات السهلة من خلال التطبيقات الفعالة للأدوات والتقنيات لتحسين العملية . والأداء المتميز يعتمد على العملية المتميزة .

٣. **القياس والمراجعة** : يجب أن يتم قياس الإنجاز والأداء والتقدم مقابل أية أهداف أو نتائج .

أما David،(1997) فقد ذكر بأنّ أيّ مشروع للتميز الإداري لا بد وأن يكون موجّهاً لتحقيق أربعة أهداف هي:

١. تحسين الخدمات.

٢. العمل بكفاءة أكثر.

٣. إعادة إستثمار المدّخرات الإدارية. (Reinvest Managerial Savings).

٤. تغيير بيئة العمل.

وتشير (The Circular Letter OC-98-09- 14 April 1998) الى ان هنالك عشرة مبادئ تساعد في تحقيق التميز في الإدارة العامة ، وهي :

١. تبنّي القواعد والإجراءات المكتوبة التي تحتوي على الرقابة الداخلية الفعّالة للإدارة والمساءلة ، وضمان الالتزام بها .

٢. إيجاد مكتب مؤهّل للتدقيق الداخلي .

٣. الامتثال إلى المتطلبات الضريبية.

٤. تبنّي خطة إستراتيجية للعمليات.

٥. إدامة الرقابة على الموازنة.

٦. متابعة التقدّم التقني .

٧. إدامة أنظمة الملفات والرقابة على الوثائق .

٨. الالتزام بخطة التصحيح ، والاهتمام بتوصيات المدقّقين الخارجيين .

٩. إدامة نظام ملائم لإدارة الموظفين ، والذي يتضمّن تقييم الأداء ، وبرامج التدريب المستمرة لكلّ الموظّفين .

١٠. الإمتثال إلى قانون الأخلاق الحكومية .

١-٣ مشكلة الدراسة :

تواجة منظمات القطاع العام الأردني تحديات كثيرة أهمها:

١. إنخفاض مستوى الانتاجية

٢. زيادة تكاليف التشغيل

٣. تدني مستوى رضا المستفيدين والعاملين

٤. تبني اساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة

٥. التغيير في سلوك المستفيدين الذين بدأوا ينظرون للجودة كمعيار أساسي لإختيار المنتج أو الخدمة بغض النظر عن مصدرها ، (الطعامنة ، ٢٠٠٢) .

كما مضى تطبيق جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز (٤) سنوات وعليه فقد بات من الضروري معرفة مدى قدرة المنظمات الحكومية الاردنية على معرفة ومتابعة التطورات الادارية لإنجاز اهدافها الاستراتيجية ، وإدراك دوافع التميز في الاداء الاداري ، وكيفية تحفيز الموظفين على التميز ، وتحديد معوقات إدارة التميز ، وأثر جوائز التميز الاداري على سلوك افرادها وبالتالي على سلوك المنظمة بشكل عام ، ومستوى الخدمة المقدمة .

ولقد سعت الحكومة الى تبني نموذجا للتميز والابداع ، وحددت أسسا ومعاييرا معينة تتناسب مع البيئة والمناخ المحيط لغرس ثقافة التغيير الايجابي ، وتمكين الأفراد

والمنظمات ، واستخدام أساليبا جديدة في العمل، وعملت على إيجاد نماذج جديدة من العاملين المؤمنين بالقدرة على التغيير .

واذا لم تستطع الحكومات من أن تتماشى مع الواقع الاداري الجديد ، وتلبي رغبات وحاجات العملاء الداخليين والخارجيين ، فإنها لن تستطيع الاستمرار بتقديم الخدمات ، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، وخاصة في ظل المنافسة الشديدة مع القطاع الخاص .

لاشك أن الكشف عن مدى توافر محفزات التميز ، والمعوقات التي تحول دون تطبيق التميز ، وكذلك معرفة مدى توافر خصائص الاداري المتميز عند القيادات الادارية ، يعطي هذه الدراسة أهميتها وانفرادها ، حيث أن معظم الدراسات التي تم العثور عليها تناولت جانبا واحدا من جوانب هذه الدراسة . كما أن هذه الدراسة تكتسب أهميتها بسبب مناقشتها لدور جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز العمل الحكومي والشفافية ، وكذلك قلة الدراسات في القطاع العام الاردني التي تطرقت لموضوع الدراسة . لذلك جاءت هذه الدراسة لتكون حافزا للمزيد من الدراسات في هذا القطاع . حيث إتجهت الدراسات العربية والعالمية الى دراسة الإبداع أو الحكومة الالكترونية او القيادة او ادارة الجودة الشاملة ودورها في الابداع والتميز ، من خلال تناولها لمتغير واحد فقط ، مما دعا الباحث الى إجراء هذه الدراسة .

١-٤ أهداف الدراسة :

جاءت هذه الدراسة لتعالج موضوعا هاما من الموضوعات الحديثة المطروحة على الساحة الإدارية، وتهدف إلى ما يلي:

١. إلقاء الضوء على إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة ، وإبراز أهميتها كوسيلة تمكن المنظمات الإدارية من التعامل مع التحديات التي تواجهها.
٢. التعرّف على :

أ. مفهوم واسس وعناصر واقع إدارة التميز في المنظمات الحكومية الأردنية.

ب. بحيث تلقي الضوء على العوامل التي تعوق التطبيق الناجح لإدارة التميز بشكل عام .

جـ. التعرّف على مدى توافر العناصر الأساسية لضمان نجاح عملية إدارة التميز في منظمات القطاع العام في الأردن.

٣. الإلمام بمتطلبات التميز في الأداء .

٤. التعرّف على طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية من جهة وجهود إدارة التميز في تلك المنظمات من جهة أخرى.

٥. الكشف عن معوقات التميز في المنظمات الحكومية الأردنية ، وذلك من أجل وضع التوصيات المناسبة التي يعتقد أنها ستساعد في معالجة الخلل في عملية منح الحوافز في القطاع العام .

٦. كما تهدف الدراسة إلى استخلاص أهم النتائج ، وبالتالي تقديم توصيات إلى متخذي القرار في الأجهزة الحكومية الإدارية الأردنية ، والتي يمكن أن تسهم في إدخال وتطبيق نظام فعّال لإدارة التميز في منظمات القطاع العام في الأردن.

١-٥ أهمية الدراسة:

يعتبر التعرف الى مظاهر ادارة التميز ومتطلباتها من الأمور الهامة ، والتي تساعد على فهم أهداف التميز ، ومجالات تطبيقه ، وكيفية الاستفادة منه في واقع التطبيق العملي للمنظمات المختلفة . ولذلك فإن أهمية هذه الدراسة تنجم عن الحاجات والضرورات التالية :

١. تركز على موضوع إداري حديث ومهم ، ألا وهو "إدارة التميز"، حيث تقل الأبحاث فيه في البيئتين الأردنية والعربية .

٢. إلقاء الضوء على التجربة الأردنية في السعي نحو التميز من خلال التركيز على جائزة الملك عبد الله الثّاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ، ودورها في رفع مستويات أداء المنظمات الحكومية في الأردن.

٣. تسعى لمعرفة تأثير برامج التميز الإداري على أداء المنظمات الحكومية في الأردن.

٤. تسعى لمعرفة مدى استجابة المنظمات الحكومية لهذه البرامج.

١-٦ أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. السؤال الأول : ما هي درجة توافر معايير التميز في المنظمة كما يدركها افراد عينة الدراسة ؟.

٢. السؤال الثاني : ما هو اثر عوامل القيادة على مستوى تطبيق إدارة التميز في المنظمات المبحوثة ؟.

٣. السؤال الثالث : ما هو اثر العوامل الديمغرافية على مستوى تطبيق إدارة التميز في المنظمات المبحوثة ؟.

٤. السؤال الرابع : ما هو اثر العوامل التنظيمية على مستوى تطبيق إدارة التميز في المنظمات المبحوثة ؟.

٥. السؤال الخامس : ما هو اثر معوقات ادارة التميز على مستوى تطبيق إدارة التميز في المنظمات المبحوثة ؟.

٦. السؤال السادس : ما هو اثر جوائز التميز على مستوى تطبيق إدارة التميز في المنظمات المبحوثة ؟.

٧. السؤال السابع : ما هو اثر الحوافز على مستوى تطبيق إدارة التميز في المنظمات المبحوثة ؟.

٨. **السؤال المفتوح** : معرفة رأي العينة في الأمور التي يمكن ان تساعد على تحقيق ادارة التميز في المنظمة ولم يتم ذكرها في فقرات الاستبانة ؟ .

١-٧ التعريفات الإجرائية:

يمكن تعريف بعض المصطلحات الرئيسة لتدل على المعاني المقصودة منها لأغراض هذه الدراسة وكما يلي :

التميز : هو حاله من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي . (السلمي،٢٠٠٢)

إدارة التميز : هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية ، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة. (السلمي،٢٠٠٢)

المنظمة : هي كل وزارة /مؤسسة عامة/دائرة أردنية تقدم خدمة للمواطن .

القيادة : هي تأثير إيجابي متبادل بين القائد والمرؤوسين من أجل بث الحماس لتحقيق الأهداف الموضوعة . (سلامة ، ٢٠٠٥) .

إدارة الجودة الشاملة : هي خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث تتظافر الجهود باستمرار (المديرون والموظفون) لتحقيق رضا المستفيد ، من خلال التركيز على الأداء منذ مراحله الأولى وصولا إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت . (الموسوي ،٢٠٠٢).

متلقي الخدمة : هو الشخص الذي تقدم له الخدمة من قبل الوزارة / المؤسسة / الدائرة سواء كان مواطنا او مستثمرا .

١-٨ المبحث الثاني: الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

يعد موضوع إدارة التميز من المواضيع الإدارية الحديثة والهامة في الفكر الإداري المعاصر ، وعلى الرغم من تلك الأهمية إلا أنه لم يلق اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين العرب بشكل عام والباحثين في الأردن بشكل خاص. حيث تمت الدراسات السابقة بتناول عاملاً واحدا فقط ولم نجد الشمولية فيها لكل عناصر التميز ، وركزت على الإبداع الإداري وليس على التميز الإداري .

لم يتوفر للباحث في معرض البحث عن الدراسات السابقة في مجال ادارة التميز دراسة محددة باداء المنظمات الحكومية المتميزة ذات علاقة بهذا المجال ، في حين يتوفر عدد من الدراسات التي يمكن إعتبارها ذات علاقة مع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة والتي تؤدي إلى التميز الإداري في نهاية الأمر .

وبما أنه لا تتوافر دراسات سابقة خاصة في الأردن في مجال إدارة التميز تشمل كافة المعايير وتربط بينها ، فقد استعان الباحث في إعداد هذه الدراسة بعدد من الدراسات التي ناقشت معيارا واحدا من معايير التميز ، أو التي ناقشت الابداع الإداري كونه يؤدي الى التميز الإداري في النهاية .

وهنا يمكن عرض الدراسات السابقة التي تناولت إدارة التميز مرتبة حسب بيئة الدراسة ، وزمنيا في نفس البيئة ، بحيث يتم عرض الدراسات المحلية ثم الدراسات العربية وآخيرا الدراسات الأجنبية ، ثم يتم التطرق للدراسة الحالية .

١-٨-١ الدراسات المحلية:

ففي دراسة اجراها ابو فارس (١٩٩٠) هدفت إلى التعرّف على درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في عشرة مؤسسات عامة أردنية ، وتكونت العينة من (٢٣٠) موظفاً ، إستخدمت فيها الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. الحوافز المادية والمعنوية مهمة في تشجيع العاملين على الإبداع.

٢. يتمتع العاملون في هذه المؤسسات بدرجة عالية من الإبداع بالرغم من عـدم تشجيع هذه المؤسسات على الابداع.

وفي دراسة اجراها طلافحة (١٩٩٥) بعنوان "أثر النمط القيادي على الابـداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية – استخدام نظرية الشبكة الادارية" ، والتي هدفت الى التعرف على أثر النمط القيادي على الابداع الاداري ، ، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

١. يدرك المديرون في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية دور الإبداع في تطور وتقدم شركاتهم .

٢. يقود المديرون شركاتهم نحو الإبداع عن طريق تقديم التسهيلات الإداريـة ، ونشر الثقافة المؤسسية ، وتشجيع ودعم الإبداع .

٣. بلغت نسبة المدراء الذين يديرون شركاتهم بنمط الفريق حـوالي ٣٩% مـن مجموع المدراء الذين استجابوا للدراسة .

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ما يلي :

١. تأسيس جهة حكومية تهتم بشؤون الإبداع وتدعمه في المؤسسات الأردنية.

٢. إستمرار الأبحاث الميدانية حول الإبداع المؤسسي والعوامل المؤثرة عليه في قطاع الأعمال الأردني .

وفي دراسة أجراها الصمادي (٢٠٠١) هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى تطبيق نموذج كايزن الياباني لتحسين العمل ومواجهة تحديات التنافـسية فـي الألفية الثالثة : القطاع الصناعي الخاص الأردني " ، حيث تم اختيار عينة عشوائية مـن (٨٧٠) عاملا في (٣٠) منظمة صناعية وأظهرت النتائج أن الإهتمام بإشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بعملهم وتشجيع اقتراحاتهم لتحسين العمل كـان دون المـستوى المطلوب بالنسبة لنموذج كايزن الياباني ، وكذلك نظرة الإدارة لمفهوم التحسين المـستمر

في العمل كان بعيدا عن مفهوم كايزن . وكان من أهم توصياتها ضرورة ادخال وتبني نموذج كايزن الى حيز العمل لتحسين الوضع التنافسي .

وفي دراسة للطعامنة (٢٠٠١) بعنوان إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في وزارة الصحة ، إضافة إلى مستوى ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١. يتم ممارسة وتطبيق عناصر ادارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.
٢. وجود عدد من المعوقات اهمها عدم وجود استراتيجية واضحة لادارة الجودة الشاملة ، وعدم تقدير الانجازات وعدم وجود معايير لقياس الجودة .
٣. وجود علاقة ارتباط سلبية بين المعوقات لتطبيق عناصر ادارة الجودة الشاملة وعناصر ادارة الجودة الشاملة .

ومن اهم توصياتها ضرورة التزام القيادات الادارية العليا ببرامج ادارة الجودة والتركيز على التأهيل والتدريب بهذا الخصوص .

وفي دراسة للشياب والعبابنة (٢٠٠٦) بعنوان أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية . وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر درجة الشفافية والتفويض الإداري و البيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية لتسع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول على جائز الملك عبدالله الثاني للتميز. وتوصلت الدراسة إلى أن الترتيب التنازلي لمدى توفر مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: الشفافية ومن ثم البيئة الإبداعية، ومن ثم التفويض وأخيراً الممارسة الإبداعية. ووجد بأنه كلما زاد عدد الموظفين العاملين في المركز للمؤسسة أو الدائرة كلما انخفضت درجة الممارسة الإبداعية . وأوصت الدراسة بتبني مفهوم فريق العمل في الأجهزة الإدارية المبحوثة مع مراعاة حجم الفريق.

نلاحظ أن البيئة الأردنية حديثة العهد بالإبداع والتميز الإداري ، حيث أن جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية قد بدأ العمل بها في عام (١٩٩٩) . ونلاحظ أن هنالك إجماعا على أن الإدارة الوسطى تلعب دوراً هاما وأساسياً نحو التميز والإبداع عن طريق تقديم التسهيلات الإدارية ، ونشر الثقافة المؤسسية ، وتشجيع ودعم الإبداع ، كما أن الحوافز تمثل عنصراً أساسيا في التميز في المنظمة . وتؤكد على ضرورة استمرار الأبحاث الميدانية بظاهرة التميز في القطاع العام .

١-٨-٢ **الدراسات العربية:** سنناقش فيما يلي الدراسات التي استطاع الباحث الوصول إليها في البيئة العربية من خلال البحث الشامل الذي أجراه لأغراض هذه الدراسة :

في دراسة للخلف (١٩٩٧) بعنوان "ثالوث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية " ، هدفت الى ابراز العلاقة بين الجودة والإنتاجية والتكلفة والتأكيد على أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الانتاجية وتخفيض التكلفة في آن واحد ، حيث قدم هذا البحث معادلة تستخدم كمؤشر لجدوى الاستثمار في الجودة ، ويمكن لأي منظمة أن تحدد حجم الفرصة المتاحة لها لتحقيق ثالوث التميز من خلال استخدام المعادلة كمؤشر وليس كمعيار نهائي ، وذلك لأن كل منظمة لها ظروفها الخاصة بها ، وحسب المعادلة فإن زيادة الاستثمار في تكلفة الوقاية بنسبة (١%) تؤدي الى انخفاض التكلفة السلبية بنسبة (٢٠%) .

وفي دراسة للهيجان (١٩٩٩) حول معوقات الابداع في المنظمات السعودية ، وجد أن الإفراط في مكافأة النجاح يأتي في مقدمة معوقات الإبداع في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية . وهذه النتيجة تتناقض مع مبادىء نظرية الدوافع ، التي تركز على أهمية مكافأة وتحفيز الموظفين من أجل رفع الروح المعنوية لديهم ، وبالتالي زيادة انتاجيتهم . وقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة معوقات الإبداع الاداري في المنظمات الحكومية السعودية ، وشملت (٥٩٩) فردا ممن يشغلون وظائف (إشرافية وإدارة وسطى

وإدارة عليا) ، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج التي تشكل معوقات الإبداع في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية وهي:

١. الإفراط في مكافأة النجاح .
٢. الإعتماد المفرط على الخبراء .
٣. عدم شيوع جو من المرح والتسلية .
٤. الخوف من الفشل .
٥. غياب جو الحرية .
٦. التمسك بالأنماط المألوفة .
٧. عدم وضوح الرؤية .
٨. عدم التشجيع من المنظمة .
٩. عدم مساندة العمل الجماعي .

كما أشار السلمي في كتابه " إدارة التميز" (٢٠٠٢) إلى تجربة محافظة قنا في التنمية المحلية واعتبرها نموذجا في إدارة التميز ، حيث هدف الى عرض ملامح تجربة إعادة البناء في قنا ، وإبراز عناصر التجربة ، والتدليل على أنها ترقى لتكون مثالا لنموذج إدارة التميز، وقد حدد أربعة عناصر إعتبرها تشكل عناصر النموذج القنائي في إدارة التميز وهي :

١. القيادة الايجابية وتمثلت في :

أ. الانطلاق في العمل التنموي من رغبات الجماهير ومتطلباتهم.
ب. التواصل مع الجمهور واكتساب ثقته.
ج. بناء فرق العمل.
د. التركيز على النتائج.
هـ. السعي لتحقيق نتائج متوازنة لأصحاب المصلحة المختلفين.

و. المتابعة الميدانية المستمرة والاعتماد على التغذية العكسية المنتظمة لتقويم الانجازات .

٢. التخطيط العملي : ويقصد به وضع خطط وبرامج قابلة للتنفيذ تراعي أوضاع البيئة المحلية والقدرات والموارد المتاحة .

٣. ترتيب الأولويات : من الملامح المميزة لنموذج ادارة التميز في قنا النجاح في التعامل مع مشكلات المحافظه والتخطيط للتنمية وفق اولويات واضحة .

٤. حشد الموارد .

١-٨-٣ الدراسات الأجنبية:

كما هي الحال في البيئة العربية ، فإن البيئة الأجنبية لا تختلف كثيرا من حيث ندرة الدراسات التي ناقشت موضوع إدارة التميز بشمولية ، حيث أن أغلب الدراسات بحثت في الأداء المؤسسي وكيفية العلاقة بين المنظمة والزبائن ، وتطرقت الى إدارة التميز أو التميز في الأداء ، وأهم الدراسات الأجنبية التي تم العثور عليها هي :

ففي دراسة (Chakravarthy ,1986) تم دراسة أداء المؤسسة بشكل متكامل ، وجد أنه لا يوجد إجراءا وحيدا لأداء المؤسسة قادرا لوحده على تقييم سلوك المؤسسة وإدارة التميز . حيث اعتمد (Chakravarthy) في دراسته على عينة من ١٤ شركة ضمن صناعة الحاسوب، وحلّل (Chakravarthy) العوامل المختلفة التي تدركها المؤسسة لتتميز إدارياً عن بقية المؤسسات ، ووجد عوائد الاستثمار وربطها بإجراءات الأداء المالية . واستنتجت الدراسة بأنّ هذه الشركات تركز على (الزبائن، العاملون فيها ، بالإضافة إلى أصحاب الأسهم).

كما أجرى (Amabile & Sensabaugh ,1992)، دراسة ميدانية بعنوان "الإبداع العالي مقابل الإبداع المنخفض ، قراءة في الإبداع" (high creativity Vs Low creativity، readings in innovation) ، هدفت إلى تحديد

العوامل التي تؤثر على الإبداع سلبا أو إيجابا في المنظمات ، وخرجت بنتيجة هامه وهي أن المنظمات تواجه العديد من معوقات الإبداع على مستوى المنظمات ، مثل عدم تـوفر المكافآت المناسبة للإبداع ، وعدم توفر الحرية في تحقيق الأهداف ، وعدم توفر الـدعم الاجتماعي داخل المنظمة .

وفي مقالة بعنوان "في البحـث عـن المتطلبـات الممتـازة" حـدد (Wiegers) www.processimpact.com مواصفات المتطلبات الممتازة بأربعة مكوّنات هي:

١. الدرجة العالية لاشتراك الزبون في جهد التطـوير خـلال نمـوذج "بطـل المشروع" (Champion Project).

٢. تحضير وثائق المواصفات المنظّمة في الصيغة المـشابهة لمعيـار IEEE لمواصفات متطلبات البرامج . (IEEE تعنـي معهـد مهندسـي الكهربـاء والالكترونيات والطاقة الكهربائية والمكتبية).

٣. بناء "مخططات للحوار" مغايره لتخطيطات الانتقال الرسمية المستعملة فـي النموذج المعقد في المستوى العالي من التجريد.

٤. الاستعمال الشامل للنماذج والتي توضح حاجات العملاء وتستكشف تـصاميم بديلة لإرضائهم بشكل كلي .

وانتهت المقالة باستنتاج مهم وهو أن هندسة البرامج لا تعتبر عملاً حسابياً فقـط وإنما عمل إتصالات أيضا ، فالتقنيات هنا تركز على وصلة الإتصالات الحرجـة بـين مستعملي نظام البرامج الجديد وأولئك الذين يبنونه ، فإذا كنت من يبني المنتج فإن الزبون سيخبرك ما هي حاجاته ، وأنت ستقوم بإعادة بناء النموذج ثانية حتى يتناسب مع حاجات الزبون الحقيقية أخيرا ، حتى في مجموعة البرامج الصغيرة ، فإن التركيز يكون علـى الدقّة والاستحواذ الكامل ، والتوثيق ، وتشكيل متطلبات المستخدم (العميل) . وهذه هي العناصر الأساسية لبناء أنظمة المعلومات عالية الجودة ، وبالتالي أداء متميز .

وأجرت (Hunter, 2000) دراسة ميدانية على (٤٠٠٠) شركة أمريكية ، إعتمدت فيها على المقابلات الهاتفية كوسيلة للحصول على البيانات من مدراء الشركات ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني سياسات العمل الإبداعية في الشركات الخدمية مقارنة بالشركات الصناعية ، أما أهم نتائج الدراسة فكانت كما يلي :

١. تتصف الشركات الخدمية بالمرونة في وقت العمل ، وبالمشاركة في العمل أكثر من الشركات الصناعية .

٢. تتصف الشركات الصناعية بإتباع أسلوب الفرق التي تدار ذاتيا ، وتطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة .

(Mitja،2000) إقترح في مقالة له بعنوان "دور الإدارة في تبنّي الجودة والتميز في التعليم" بأنّ المؤسسات التربوية كمنظمات ، يجب أن تدار لتعمل بكفاءة وفعالية . وأنّ إدارة المنظمات نشاط محترف يتطلب (مؤهلات مناسبة ، ومعرفة ، وقدرات قيادية ، وسلوك أخلاقي ، وقياس التقدّم نحو تحقيق الأهداف التي تشكل أساس العمليات الفعّالة والكفوءة ، وتعزيز رضاء الزبائن ، بالإضافة إلى تحسين الجودة إن لم يكن التميز) .

وفي دراسة قام بها (Bossink،2002) بعنوان "ممارسات إدارة الجودة الإبداعية في أعمال البناء الهولندية" ، هدفت لإكتشاف مدى وجود ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التصميم ، والتخطيط ، والأنظمة المساعدة ، والأهداف ، والوضع التنافسي ، والأساليب المعتمدة لتحقيق التفاعل بين العاملين وبين المنظمة وبيئتها الخارجية) ، وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية للإبداع ، وشملت العينة (٤٠) شركة هولندية حكومية وخاصة في مجال البناء والتصميم ، واستغرقت الدراسة (٣) سنوات ، وتوصلت إلى النتائج التالية :

١. توجد علاقة بين كل من ممارسات التخطيط ، والوضع التنافسي ، والتفاعل بين الإدارة الإستراتيجية للإبداع بدرجة عالية .

٢. إن ممارسة الأنظمة الجديدة والأهداف لها درجة متوسطة من التأثير ، وتعتبر أقل تأثيراً من الممارسات السابقة .

وفي دراسة ميدانية ل ، (Darroch & McNaughton,2000) هدفت الى معرفة العلاقة بين ادارة المعرفة وانواع الابداع ، وشملت العينة (٤٤٣) شركة نيوزيلندية ، والتي عدد أفرادها (٥٠) وأكثر ، وكان أهم نتائجها وجود علاقة إرتباط إيجابية بين عنصري إكتساب المعرفة والإستجابة لمصادر المعرفة الخارجية وبين أنواع الإبداع ، بينما لا توجد علاقة بين عنصر نشر المعرفة وبين أنواع الإبداع .

وفي دراسة (Crowley،2004) بعنوان "التوفيق بين التميز التربوي والكفاءة التنظيمية : القيادة الإدارية لتقدّم التعليم والتعلّم العالي- الجودة في التعليم العالي" ، هدفت لاستكشاف الطرق التي يقود المدراء في الشؤون الأكاديمية بها الآخرين من أجل التقدم نحو التميز التربوي ، من خلال استراتيجيات مالية تقليدية متبعة في الجامعات والمعاهد ، والتي تهدد الممارسات الحديثة لدعم جودة التعليم العالي . وجرت الدراسة على خمسة جامعات عامة وخاصة ، وتمثل هدف الدراسة الرئيس في معرفة مدى التناقض الموجود بين الأهداف المؤسسية للكفاءة التنظيمية والتميز التربوي ، ومعرفة ما يعمله القادة الإداريون لإدامة أو تعزيز الجودة العالية في التعليم ؟. فالإدارات التي تواجه التناقضات المتعلقة بنقص المصادر إقترنت بعدة عوامل منها الطلبات المتزايدة لدخول الطلاب ، والجودة الأكاديمية ، وتبنّي مسؤولية مالية أساسية ، وخطة كفاءة إحتواء المصادر لحلّ التحديات المؤسسية المركّبة . ان خطط الكفاءة يمكن أن تتضمّن تخفيضات عامة ، أو إعادة هيكلة تنظيمية ، أو تطبيق التقنيات الشاملة الموجّهه نحو قياس الكفاءة . هذه الإستراتيجيات يمكن أن تجسّد تناقضات محتملة يمكن أن تتنافس معها أو تتجاوز الممارسات المتبعة لتقدّم التميز التربوي . وخرجت هذه الدراسة بنتيجه هامه وهي تعريف نظرية المرحلتين من الأعمال الإدارية لإدامة التميز التي يمكن أن توفق بين أهداف المؤسسة للكفاءة التنظيمية . وتتضمّن أعمال المرحلة الأولى تأسيس رؤية مؤسسية للتميز، والتصاميم المتعلقة بتحقيقه ، وتتضمّن المرحلة الثانية قيادة إدارية ساكنة في مؤسسة ذات رؤية خاصة بالتميز. ومن نتائج هذه الدراسة إيجاد طرق ووسائل تحدد التهديدات التي تواجه الجودة الأكاديمية عندما يحصل تناقض بين الأهداف المؤسسية للتميز والكفاءة ووضع الحلول المناسبة لها .

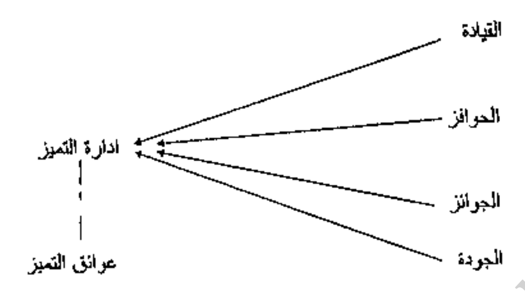
ومن خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية والمتعلقة بموضوع الدراسة ، فقد تبين بأن هنالك نقصا واضحا في مناقشة إدارة التميز ، كما نلاحظ أن مفهوم إدارة التميز لا يزال حديثاً بين الدراسات العربية ، حيث لم يجد الباحث دراسة ميدانية واحدة في هذا الموضوع ، كما أن المادة النظرية قليلة جداً ، وهنالك ندرة في الدراسات العربية التي بحثت في إدارة التميز ، والعوامل المؤثرة ، ومبادئ وأسس ومعوقات التميز الإداري . حيث اتجهت معظم الدراسات السابقة لربط العلاقة بين عامل واحد مع الأداء المؤسسي . وكان من أهم ما توصلت إليه تلك الدراسات هو أن القيادة الفعالة والجودة الشاملة تلعب دوراً أساسياً في تحقيق التميز والإبداع في المنظمات الحكومية ، وأن تحقيق التميز ليس بالأمر اليسير في كثير من المنظمات ، بسبب وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تمكين الأفراد أو الجماعات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية ، مثل الإعتماد المفرط على الخبراء ، والتمسك بالأنماط المألوفة ، وعدم وضوح الرؤية ، وعدم التشجيع من قبل المنظمة .

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية ، فكان أهم العوامل التي تساعد على التميز هي التركيز على (الزبائن ، والموظفين ، بالإضافة إلى المالكين أو أصحاب الأسهم) ، وكما أن المنظمات تواجه العديد من معوقات الإبداع مثل عدم توفر المكافآت المناسبة للإبداع ، وعدم توفر الحرية في تحقيق الأهداف ، وعدم توفر الدعم الاجتماعي داخل المنظمة .

١-٩ الدراسة الحالية:

أ. **نموذج الدراسة:** على ضوء كل من مشكلة وأهداف واسئلة الدراسة ، فقد قام الباحث ببناء نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة ، يوضحه الشكل رقم (١) ، حيث يمكن من خلال ادارة التميز بناء وتفعيل مفاهيم التميز في المنظمات بحيث تحقق المستوى المقبول من التميز ، واستمرارية تحسينه والمحافظة عليه :





الشكل رقم (١) نموذج الدراسة

ب. **مكونات نموذج الدراسة:**

١. **المتغيرات المستقلة** وتتكون من :

أ- الجودة

ب- القيادة

ت- الحوافز

ث- جوائز التميز

ج- معيقات التميز (والتي تؤثر بشكل سلبي على التميز في الأداء).

٢. **المتغير التابع** : ويتمثل في إدارة التميز .

جـ . ما يميز الدراسة الحالية:

جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق معايير إدارة التميز في المنظمات الحكومية الأردنية ، وذلك من أجل تعزيز هذا المفهوم وتطبيقاته لديها ، لما لذلك من أثر واضح على زيادة فعالية وكفاءة وإنتاجية هذه المنظمات ، فارتأت الدراسة ضرورة إبراز هذا المفهوم وتقديمه لمديري المنظمات الحكومية ، علهم يفيدون منه في الممارسات الإدارية ، خصوصاً وأنه لا توجد دراسات وأبحاث تناولت هذا الموضوع سواء في القطاع العام او الخاص الأردني .

وبذلك فان ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات ما يلي :

أولاً : أنها الدراسة الأولى التي تبحث في إدارة التميز ومدى تطبيق معايير التميز في القطاع العام الأردني – في حدود علم الباحث – لما لذلك من أهمية في مواكبة التطورات ، وتحسين ظروف العمل الداخلية ، خاصة مع الإنفتاح والعولمة وثورة المعلومات التي أثرت على مستوى قبول المواطنين للخدمات الحكومية المقدمة اليهم ، وباتت توقعاتهم لمستوى جودة الخدمات أكبر من السابق .

ثانياً : تركز هذه الدراسة على الإداريين من مستوى رئيس قسم وأعلى ، والذين يشكلون حجر الأساس في عملية التطوير الإداري ، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

ثالثاً : نلاحظ أن الدراسات السابقة استهدفت متغيراً واحداً من متغيرات الدراسة الحالية ، وربطته بمستوى الأداء أو الخدمة المقدمة ، مثل الجودة الشاملة والحكومة الالكترونية أو إدارة الموارد البشرية وغيرها . كما أن معظم الدراسات بحثت في الإبداع الاداري أو التنظيمي وأثره على مستوى الأداء . إلا أن هذه الدراسة ستحاول تحليل جميع المتغيرات ، وربطها مع بعضها البعض من أجل الحصول على نموذج أو نمط مثالي لإدارة التميز .

١-١٠ الخلاصة

قدم الباحث في هذا الفصل عرضا للإطار العام للدراسة والدراسات السابقة ، حيث اشتمل على مبحثين ، ناقش في المبحث الأول مقدمة الدراسة ومشكلتها وأهميتها وأسـئلة الدراسة. كما اشتمل المبحث الثاني على الدراسات السابقة التي تناولت موضـوع إدارة التميز ، والمواضيع ذات العلاقة بأهداف هذه الدراسة .

أما الفصل التالي فسيتم به مراجعة لنظريات التميز ، ومفهومه وإدارته ونماذجـه ومداخله ، وإدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميـز الإداري ، ومناقـشة أدوار بعض برامج إدارة التميز العالمية والعربية ، والتطرق إلى التجربة الأردنية في الـسعي نحو التميز .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

٢-١ المقدمة:

تواجه العاملين في المنظمات الاجتماعية والسياسية مشكلة معقدة ، ألا وهي كيفية إدارة هذه المنظمات بأسلوب يتوافق مع التطور العصري ، فمجرد إدارة المنظمة بأسلوب كلاسيكي ، قد لا يحمل في داخله الاستعداد الكافي للتطور والتكامل . ولذلك فإن شكل الإدارة وأسلوبها يؤثران بشكل كبير على عمل المنظمة ومستوى أهدافها.

وإذا كانت إدارة المنظمات التقليدية تنحصر بأشخاص ذوي خبرات شخصية معينة ، وتحمل طابع الفردية والارتجالية أحياناً ، فإن هكذا منظمات في عالم اليوم لا تستطيع أن تخوض غمار التقدّم العالمي الكبير الذي تغيرت أساليب الإدارة فيه ، وأصبحت جماعية . فاليوم لا يدير المنظمات المتفوقة أفرادا بل تديرها جماعات ، وبأساليب تعتمد على تعميق روح العمل الجماعي ، وتوزيع الأدوار ، والمشاركة في القرار ، والتفويض الاداري ، والتنظيم الديمقراطي الحر.

وكل هذا يسير مع التقدم التكنولوجي المذهل الذي اختصر المسافات ، حيث انفتحت الآفاق أمام الإنسان لينال كل المعلومات التي يرغب بها بدون موانع سلطة أو قانون . لذلك لابد أن نبحث عن مفهوم جديد في إدارة المنظمات يضمن لها البقاء والتطور والاستمرارية في ظل العالم الجديد.

يعود تقدم الأمم الى الادارة الموجودة فيها ، فالادارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع ، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفعالية . فهنالك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الادارية فيها بقيت في موقع متخلف .

ولتطوير العلاقة المستمرة مع متلقي الخدمة ، فإننا نحتاج الى تطـوير الأنظمـة للتعامل مع الطلبات المتكررة والمتجددة له ، والتزايد السريع جدا بوقت وجودة الخدمة ، وتحسينها بشكل مستمر تتطلّب تقنيات إبداعية للإتصال بأي شخص ، وفي أي مكـان ، وفي أيّ حال من الأحوال .

ففي مقالة (Morton ,1997) بعنوان " البحث عن التميز في الإدارة العامّـة "، وضح بأنه حتى بدايات عام (١٩٨٠) فانه لم يكن هناك أي تصريح علني أو إشارة إلـى تحقيق التميز في الإدارة العامة. وبدلاً من ذلك كان هناك افتراض بأنّ الخـدمات تكـون ممتازة، وذات جودة عالية شريطة القيام بالأمور التالية:

١. تطبيق الهياكل الإدارية الملائمة.

٢. تزويد كافي للموارد .

٣. تحديد الإجراءات لضمان المسؤولية والمساءلة العامّة .

كما أكد (Matheson ,2000) في مقالته "تحقيق تميز الأداء" أنه وقبـل تمييـز العناصر التنظيمية الحرجة لإنجاز الأداء المتميز ، مـن المهـم معرفـة أن المـصدر الإستراتيجي الهام للمنظمة هو الانتقال من رأس المال والعمل إلى المعلومات والمعرفـة والإبداع . وأكثر من ذلك ، فإن المعرفة المستندة على المعلومات الصحيحة الآن ليـست فقط شريان الحياة ، والمصدر الحرج ، ولكن يجب أن تتوافر تلك المعرفة والمعلومـات باستمرار إلى كلّ فرد في كافة أنحاء المنظمة .

٢-٢ تعريف التميز:

يتبادر إلى الذهن سؤالا هاما – لماذا التميز وكيف نصبح متميزين ؟ . وقد يـسأل الناس عن الإصرار على صناعة التميز على مستوى المنظمات والأفـراد . وللإجابـة على هذا السؤال الهام ، أولا يجب أن نعرف ماذا نعني بالتميز ، وما هـي الخـصائص المهمة التي تشجّع نحو هذه الظاهرة ؟ . ويعرف التميز في المعجم الوسيط بأنه من ماز وتعني العزل والفرز . وامتاز الشيء أي بدا فضله على مثله ، وتميز الشيء امتاز عن

غيره . أي أن التميز هو ان تكون أفضل من الأفضل (To be the best from the best) . ويتطلب تحقيق التميز تقييما متعمقا للقول والعمل ، وحشدا للموارد التي تساعد على تحقيق التميز ، فأساس التميز هو وضوح الإستراتيجية ، وايجابية ثقافة المنظمة . وقد تم تعريف تميز العمل في مجلة إدارة الجودة الشاملة (١٩٩٩) بأنه "طريقة العمل التي توازن نتائجها بين رضاء أصحاب المصلحة وهم (العملاء والموظفين والمجتمع وأصحاب الأسهم) وزيادة احتمالية نجاح طويل الأجل للعمل" .

إن الادارة في مفهومها العام هي عملية مستمرّة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية مدروسة ، تهدف إلى تحقيق نتائج معينة ، باستخدام الطاقات والموارد المتاحة للمنظمة ، بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية ، في ظل الظروف الزمانية والمكانية المحيطة بالمنظمة وأفرادها . أو كما عرفها زايد (٢٠٠٣) بانها عملية استغلال الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المخططة .

ومن هذا التعريف ندرك أن مفهوم الإدارة الحديث يتداخل مع مجموعة علوم كعلم السياسة والاقتصاد والنفس والسلوك الإنساني وحتى مفاهيم العلوم الطبيعية ، وهذا يدل على أن الإدارة ليست مجرد قوانين موضوعة تستهدف إيجاد آلية ثابتة للمنظمة ، أو نظام خاص تفرضه طبيعة العمل أو طبيعة المدير ، وإنما الإدارة المتميزة هي مجموعة القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف والقدرات والممارسات .

وفي مقالة (Peters ,1999) بعنوان "تكامل تميز العمل وإدارة الإبداع" ، تم تعريف تميز العمل وانجازه من خلال " ال 4Ps " :

١. الناس الممتازون، المؤسّسون .

(Excellent People، who establish).

٢. الشراكات الممتازة لتحقيق الانجاز (مع المورد والزبون والمجتمع).

Excellent Partnerships (with suppliers، customers and society) in order to achieve.

٣. العمليات الممتازة للإنتاج. (عمليات عمل رئيسية وعمليات إدارة)

Excellent Processes (key business processes

and management processes)، to produce.

٤. المنتجات الممتازة والقادرة على إرضاء الزبائن.

Excellent Products، which are able to delight

the customers .

ويعتبر التميز حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي ، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المنظمة ، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الإنجاز والأداء ، وترقى إلى إرضاء متلقي المنتج أو الخدمة ، ومن أهم المحاولات لتحديد أسس التميز ما جاء في كتاب (Peters & waterman، 1982) بعنوان "السعي الى التميز" ، حيث إعتبر هذا الكتاب نقطة التحول الحاسمة في مجال الخدمات الحكومية ، عندما تم ربط تميز المنظمة بعدة سمات بإعتبارها أسس التميز . وهذه السمات هي :

١. التحيز للتنفيذ .

٢. الإقتراب من العميل .

٣. تنمية الإستقلالية والعمل الحر .

٤. تحقيق الإنتاجية من خلال الأفراد .

٥. الممارسة الذاتية والسعي لخلق القيمة .

٦. الإنحصار في مجالات الخبرة .

٧. التنظيم البسيط والعدد الصغير للعاملين .

٨. المزج بين المركزية واللامركزية .

وذكر Peters في مقابلة له عام (٢٠٠١) أنه يجب أن تضاف سمة أخرى وهي "القابليات التي تتعلّق بالأفكار والتحرير والسرعة" ، وقد اعتمد الكاتبان على نموذج مكنزي في ذلك (McKinsey S-7s model).

ويذكر (Tanner،2005) أن تميز العمل أو إدارة الجودة الشاملة (كما تعرف أحيانا) هو فلسفة تعود الى اوائل الخمسينيات (1950) عندما حدد (Deming and Juran)الطريق نحو التقدم والإزدهار الإقتصادي لليابانيين بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية . وبالرغم من أن نظرية تميز العمل ما زالت في مراحلها الأولية من التطور ، إلا أن المنظمات تسعى للحصول على الفوائد من خلال تبني مدخل تميز العمل ، وتبحث عن التقدير الخارجي من خلال تحقيق أو الحصول على جوائز التميز .

٢-٣ ثقافة التميز :

"الثقافة" هي المحصلة الجماعية للطريقة التي يفكر بها معظم الناس في منظمة ما ، أو يتصرفون أو يشعرون تجاه بعضهم البعض ، وتجاه متلقي الخدمة والموردين والخدمات المقدمة ، وبالنسبة للمنظمة وللمجتمع وكافة المجالات والجهات .

أما ثقافة التميز فتقوم على الارتقاء بسوية الخدمات الحكومية ، عن طريق إعادة النظر بصورة جذرية في أساليب وآليات وأدوات تقديم هذه الخدمات من جهة ، وتطوير منهجيات التخطيط والإدارة ومراقبة وتقييم الأداء في القطاع العام من جهة أخرى .

ويعتبر تطوير ثقافة تجسد التميز ضرورة أساسية لتعظيم قيمة المنظمة ، وأثرها الإيجابي على المستفيدين والشركاء . ويمكن التعبير عنها في مجموعة من القيم المشتركة التي يمكن أن تتبناها أي منظمة أو تركز عليها وهي :

١. إرضاء متلقي الخدمة.
٢. العمليات الفعالة.
٣. قياس المخرجات الصحيحة.
٤. الشراكات مع المعنيين.
٥. التحسين المستمر.
٦. تحري الأخطاء وتصحيحها.

٧. الإهتمام بالبيئة.

٨. التقدير والمكافئات.

٩. التأكيد على النتائج.

١٠. القيادة الملهمة.

١١. العمل كفريق واحد.

١٢. التمكين والمساءلة.

١٣. الإتصال.

١٤. الشفافية والثقة.

١٥. الشعور بتملك الجودة.

١٦. المقارنات المرجعية.

١٧. توضيح الأهداف.

١٨. ربط المخرجات بالنتائج.

وفي القرن الحادي والعشرين ، يعتبر التغيير هو السمة الوحيدة الثابتة ، ويترتب على كافة المنظمات بمختلف أنواعها أن تواصل الإبداع والتحسين ، لتتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام ، وانتهاز الفرص المتعددة الأوجه . وبعكس ذلك ، فان الرضا بما هو قائم يعتبر خسارة تنافسية .

وإن تحول الحكومات إلى ميسرة وداعمة للنمو الاقتصادي ، لا يتحقق إلا من خلال تبني ثقافة التميز . وفي إطار مجابهة المنظمات للتحديات العالمية ، فان الإنجازات الفردية سرعان ما يتم تهميشها ، إذا لم يرافقها إطارا مؤسسيا للإبداع الدائم والتعلم والتطور والتحسين المستمر . وبينما يعتبر القادة محركين فاعلين لعملية التغيير ، إلا أنهم لا يستطيعون بمفردهم إحداث التحول المستمر والضروري لتحقيق التنمية المستدامة.

وإذا ما أريد للتنافسية الوطنية المتزايدة أن ترسخ جذورها بشكل مستدام ، فإن ثمة حاجة إلى إجراء تحسينات على كافة المستويات ، وفي مختلف الأوقات . وعلى

المنظمات أن تواصل الإبداع والتعلم والتميز ، كما يترتب عليها أن تستعرض وتراجع ما تقوم فيه من أعمال بشكل دوري ومستمر ، وكيف تقوم بها . كما ينبغي عليها أن تنجز الكثير بأقل ما هو متاح . ويجب عليها أن تتعلم كيف تتعلم . وليس من شك في أن المنظمات الحكومية التي تحقق ذلك هي في وضع جيد يمكنها من مواجهة التحديات الحالية ، وبالتالي تعتبر مراكز مؤهلة للتميز الحكومي .

٢-٤ الإطار العام لإدارة التميز:

يشير كل من (Bradford and Allan, 1997) إلى أن مفهوم إدارة التميز يشتقّ من خلال التعبير عن الحاجة للنظرة الشاملة التي تجمع عناصر وعوامل بناء المنظمات على أسس ممتازة ، لإحداث التغييرات والحالات الخارجية في بيئته ، من ناحية ، ولتحقيق الترابط والتنسيق بين مكوّناته واستثمار قدراته الرئيسة وتفوقه ، وتحقيق المنافع إلى أصحاب المصالح (مالكون، عمّال، تجّار، والمجتمع) من ناحية أخرى .

يستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ، ويلتزم منطق التفكير المنظومي (system Thinking) الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة من العناصر (Inputs) التي تتفاعل مع بعض من خلال العملية الإدارية (Processes) من اجل تحقيق المخرجات المناسبة لأهداف المنظمة (Outputs) .

ويذكر السلمي (٢٠٠٢: ١٥) أن الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز يتضمن العناصر التالية :

١. تقوم المنظمة من اجل تحقيق غايات وأهداف ، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها "إدارة التميز" يجب أن تكون أهداف وغايات واضحة ودقيقة ، واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة ، واعتبارها المقياس الأهم للتعرف على مستوى الإنجاز وتقويم النتائج .

٢. تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور ، وتستمد المنظمة مواردها من المناخ المحيط بها وتصدر إليه مخرجات العملية الإدارية . أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الايجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها "إدارة التميز" .

٣. تلعب القيادة الإدارية دورا محوريا مؤثرا في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط ، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية . وبذلك فإن القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات" إدارة التميز" .

٤. تتبلور مسؤوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات ، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات ، ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة ، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي " الإدارة الإستراتيجية " التي تربط هذه العناصر بأداء المنظمة ، وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء لاستثمار الفرص وتجنب المهددات ، ومن ثم تحقيق "إدارة التميز" .

٥. ان "ادارة التميز" تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ، ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس .

٦. تتحقق "ادارة التميز" إذا تم الالتزام بالجودة ، أي اداء العمل وفق المواصفات ، وبالمستوى الذي يرضي العميل او المستفيد سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين (External Costumers) أو من العاملين بها (Internal Customers) ، وبذلك تصبح الجودة الشاملة سمة رئيسة في ادارة المنظمة (Total Quality).

٧. تعتمد "إدارة التميز"على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها ، من خلال تتبع المؤشرات الدالة على تقدم الأداء وتوقع المشاكل والتنبوء بالفرص والمعيقات ، ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الادارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز .

٨. تسعى "ادارة التميز" للتطوير والتحسين المستمرين ، حيث يعتبر التطوير المستمر من مقومات "ادارة التميز" .

٩. تمثل الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمة ، إذ أن "ادارة التميز" في الأساس ادارة متميزة للموارد البشرية .

١٠. تسعى "ادارة التميز" الى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف اصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة .

١١. تعمل "ادارة التميز" على استثمار وتوظيف العلاقات مع البيئة من أجل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها .

١٢. القياس (Measurement) أساس تفوق "إدارة التميز" التي تعمل وفق مبدأ (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه) ، وهذا المبدأ يتطلب تطبيق الأسلوب الكمي للتعبير عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء .

إن هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات "إدارة التميز" في المنظمات المعاصرة ، والتي تخضع للقياس والتقويم من جانب ادارة المنظمة ذاتها (Self-assessment) ، كما تقوم بعض المنظمات الراعية لنماذج وجوائز الجودة وتميز الأداء بقياس تلك المقومات ، ومعرفة مدى تكاملها وتطبيقها الفعلي حين تتقدم المنظمة الراغبة في الحصول على تلك الجوائز .

وذكر Kanji)،(2002 في مقالة له بعنوان (Business excellence: make it happen) ، أن قياس أداء العمل ضروريا في السعي لتميز العمل . ولكي يكون العمل

فعّالا ، فان نظام قياس الأداء يجب أن يستند على عوامل النجاح . ولأن تميز العمل يدلّ على الرضاء الآني لأصحاب المصالح المختلفين ، يجب أن يقاس الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظرهم المتميّزة . وقياس الأداء بشكل موثوق وصحيح وشمولي يمكن أن يستعمل لقيادة النجاح بتركيز جهود المنظمة على العوامل الحقيقية للتميز.

كما يشير (Torrington et al , 2003) إلى أن أي منظمة تحاول أن تتميز في أدائها لا بد وأن تتوافر فيها ثمانية خصائص كما حددها Peter & Waterman)، (1982، ويتم اختيار هذه المنظمة كمتميزة على أساس إبداعها ، ومجموعة مؤشرات مالية أيضا ، وهذه الخصائص هي :

١. التحيز للعمل .
٢. الاهتمام برغبات الزبائن .
٣. الاستقلالية وحرية العمل .
٤. الإنتاجية من خلال البشر .
٥. جاهزية العمل ضمن معايير التميز .
٦. الارتباط بالعمل .
٧. النضج الوظيفي (قابلية الاستجابة للمتغيرات) .
٨. الحفاظ على حقوق الملكية .

وحدد (Torrington et al, 2003) أربعة عوامل ترتبط بالتميز وهي :

١. الإهتمام بالزبائن .
٢. الإبداع .
٣. الإهتمام بالأفراد .
٤. القيادة .

أما (Tanner،2005) فأشار إلى أن تميز العمل يرتبط بإنجاز كل من مخرجات الأداء الأساسية ، ورضاء الموظفين ، ورضاء العملاء .

مما تقدم نرى أن الحاجة للتطور تصبح أكثر إلحاحا عندما تريد المنظمات تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية ، والتي تمثل معيار النجاح والتفوق والتميز للمنظمات ، وترتبط الكفاءة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، بينما تعني الفاعلية القدرة على تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا . ويتم تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تبني العمليات الجديدة التي تتناسب مع تطورات العصر ، وإهمال العمليات الحالية التي انخفضت كفاءتها وفاعليتها ، وتعميم عمليات إدارية جديدة تتعامل بقوانين حديثة تناسب أهداف المنظمة ، وتبني القوانين التي تهتم بالعميل وتنظر بمنظاره ، وتبحث عن وسائل إرضاءه وإسعاده .

٢-٥ أسس إدارة التميز:

إن مفاتيح إدارة التميز هي مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية تركز على فرص التميز والتفوق والإبداع ، والأنماط السلوكية المميزة التي تهدف إلى توفير أفضل ظروف ووسائل وأدوات الأداء الذي يركز على الالتزام بمواصفات الجودة الشاملة ، ويحقق رغبات العملاء ، ووضع السلمي (٢٠٠٢) قائمة تتضمن مفاتيح إدارة التميز وهي :

١. تنمية وحفز الابتكار .
٢. تنمية وتفعيل التميز لإرضاء العملاء .
٣. الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة .
٤. الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الايجابية .
٥. تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين (Knowledge Management) .

٦. تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي .

٧. التوجه بالنتائج .

٨. التركيز على العملاء .

٩. الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة .

١٠. الاستماع والفهم لحاجات الزبائن .

١١. تنمية اليات التفكير المنظومي .

١٢. دمج المنظمة بالمناخ المحيط .

اما الحداد (٢٠٠٣) فقد ذكر بأنه توجد خمسة مفاتيح رئيسية تجعل من الخدمة المتميزة واقعا ملموسا وهي :

١. الاستماع والفهم لاحتياجات العملاء .

٢. تحديد إستراتيجية محددة لخدمة العملاء.

٣. وضع معايير أو مستويات أداء للخدمة.

٤. تدريب ودعم الموظفين لتقديم خدمة جيدة للعملاء .

٥. تقدير ومكافأة الإنجاز.

كما إن أي منظمة ترغب في الوصول إلى أداء متميز عليها الالتزام بأسس التميز التي تساعدها على تحقيق التميز في الأداء، وهذه الأسس هي :

١. تحليل المعلومات.

٢. نقل المعرفة ضمن المنظمة .

٣. تبسيط الإجراءات .

٤. تطوير إدارة الموارد البشرية .

٥. العمل بروح الفريق الواحد .

٦. ترسيخ الثقافة .

٧. المساءلة .

٨. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

٩. القيادة .

١٠. التركيز على رضا العملاء .

١١. قياس الأداء .

٢-٦ مستويات التميز:

من خلال مراجعة نماذج وأدبيات التميز، ودراسة معايير وأفكار جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز العمل الحكومي والشفافية أستطاع الباحث تحديد أربعة مستويات للتميز وهي : .

١. **مستوى الأفراد** : حيث يتم تخصيص جوائز لفئة الموظف المتميز والمساند والمشارك .

٢. **مستوى الجماعات** : حيث يتم تخصيص جوائز لفرق العمل المتميزة .

٣. **مستوى المنظمة** : وفي هذا المستوى هناك عنصران رئيسيان يجب التركيز عليهما وهما التميز التقني والتميز الإداري . وحتى تتميز المنظمة لا بد من توافر التميز على المستويين الفردي والجماعي أولاً . وقد حدد الصيرفي (٢٠٠٣) الصفات الأساسية للمنظمة المتميزة كما يلي :

   ١. الالتزام والاستقلالية .

   ٢. البعد عن الهياكل المعقدة والمثقلة بالأعباء .

   ٣. تحديد أدوار الموظفين باستمرار.

   ٤. القرب من العملاء لمعرفة مدى رضاءهم .

   ٥. اللامركزية في اتخاذ القرارات.

٦. العمل على أساس فريق إنتاج مغامر .

٧. الإنتاجية من خلال الأفراد .

٤. **المستوى الوطني** : والذي سيتم بعد أن تتمتع جميع منظمات القطاع العام بالتميز ، وتدخل في برامج التميز ، وتنافس على جوائز التميز ، وتعمل جاهدة للمحافظة على هذا المستوى أو تحسينه باستمرار .

أما ثمرات التميز الإداري فهي :

أولا . **على مستوى المنظمة** : سرعة انجاز العمل ، وخفض التكاليف ، وتقليل معدل الأخطاء ، وتحسن الأداء .

ثانيا . **على مستوى العاملين في المنظمة** : رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتوسيع صلاحيات الموظف ، وظهور ثمار الإبداع والأفكار المتميزة ، وتنمية إحساس الموظف بالإنجاز والانتماء للمنظمة ، وتنويع قدرات الموظف واستمرار تطوير قدراته ، وزيادة تنافس الأفراد لتحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء .

ثالثا . **على مستوى العملاء** : تحقيق نتائج أفضل للخدمة أو المنتج للوصول لرغبات العملاء مما يرفع الروح المعنوية للموظفين لإحساسهم برضا العميل ، وتحسين جودة الخدمة بحيث تكون المنظمة قادرة على الإيفاء بمتطلبات العميل ، وبالتالي تزداد ثقة العملاء بالمنظمة .

٢-٧ المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز:

ذكر السلمي (٢٠٠٢) أن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر المقومات التالية :

١. بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمنظمة ونظرتها المستقبلية ، ويضم العناصر التالية :

أ. رسالة المنظمة .

ب. الرؤية المستقبلية .

جـ. الأهداف الاستراتيجية .

د. آلية اعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها .

٢. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء الى قواعد وأسس إتخاذ القرار.

٣. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية . وتتخذ ادارة التميز التنظيم على أساس العمليات ، كما تتصف هياكل ادارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة إعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات ضمن اختصاصاتهم ، واستخدام تكنولوجيا المعلومات أكبر إستخدام .

٤. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة من أجل رقابة وضبط مسار الجودة .

٥. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة ، وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها ، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار .

٦. نظام منطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها وتقويمه .

٧. نظام لادارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة ، وتقويم النتائج والإنجازات .

٨. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة .

٩. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق ادارة التميز .

أما الصيرفي (٢٠٠٣) فقد حدد ستة متطلبات أساسية لتحقيق ادارة التميز وهي :

١. تخصيص جزء من وقت المدير للنشاط الإبتكاري .

٢. تخصيص الموارد للإبتكار الإداري .

٣. توافر الكفاءات والمهارات الإستشارية .

٤. مشاركة المدير التنفيذي في المجهود الإبتكاري .

٥. تحديد العلاقة بين الادارة التنفيذية والهيئة الإستشارية .

٦. وضع إستراتيجية مجهود الإبتكار الإداري .

مما سبق نجد أن المنظمات تستطيع تحقيق التميز إذا توفرت لها البنية الأساسية لبناء إداري متكامل ومتناغم ، وتوفرت الموارد البشرية والمادية والمعنوية المناسبة ، وتم استثمارها بكفاءة وفعالية وانضباط ، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من سلع وخدمات تتصف بمستوى عال من الجودة التي يرغب بها العملاء ويتوقعونها من المنظمة . كما أن التقييم المتوازن للأداء المؤسسي يعتبر أحد اهم متطلبات إدارة التميز ، إذ أن نماذج التميز التي ظهرت مؤخرا ركزت جميعها على معايير محددة تؤدي في النهاية إلى أداء مؤسسي عالي الجودة يتناسب مع رغبات العملاء ، وكانت الدافع القوي لتطوير نظم جديدة لتقييم الأداء المؤسسي والذي يعتبر أحد معايير التميز .

كما حدد السلمي (٢٠٠٢) بعض الصفات التي يجب على أي منظمة تسعى للتميز أن تتصف بها ، من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، ويجب أن تتصف منهجية إدارة التميز بالسمات الرئيسة التالية:

١. العميل هو نقطة البداية في تفكير الادارة .

٢. إن رغبات العملاء وتطلعاتهم المحرك الأساسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة .

٣. إن تقويم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الادارة .

٤. إن المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدفا استراتيجيا للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه .

٥. أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل .

٦. أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية (Knowledge Based) حيث أنها هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة .

٢-٨ تنمية القدرات المحورية أساس التميز:

قبل الحديث عن تنمية القدرات المحورية ، لا بد من توضيح أن القدرات المحورية تتخذ شكل طاقات وإمكانات تساعد المنظمة على تحقيق التفوق والسبق والتميز ، وأساس هذه الطاقات هو الفكر الإنساني ، والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها كل أفراد المنظمة أو أغلبهم .

نشأ اهتمام الإدارة بتنمية القدرات المحورية للمنظمة لأنها الوسيلة الفعالة لتحقيق إدارة التميز من خلال إدراكها لمجموعة من الحقائق ، ويشير السلمي (٢٠٠٢) إلى هذه الحقائق بما يلي :

١. لا تستطيع أي منظمة التميز والابداع في كل مجالات العمل حيث لا يتوفر لها كل القدرات أو المهارات اللازمة .

٢. تسعى إدارة التميز إلى الكشف عن القدرات المحورية الكامنة التي تميز المنظمة عن منافسيها ، وتعمل على تنميتها وتوظيفها في عمليات المنظمة للتفوق عليهم .

٣. يسبق إهتمام الإدارة بتنمية قدرات التنمية المحورية إهتمامها بالتفوق في إنتاج السلع والخدمات حيث يصعب تحقيق هذا التفوق إذا لم تتحقق القدرات المحورية أولا .

٤. تستند نماذج إدارة التميز في أساسها الفكري على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج جيدة .

٥. تنسجم مفاهيم إدارة التميز مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة .

وحدد السلمي (٢٠٠١) أهم القيم المحورية لأي إدارة تنشد التميز في النقاط الرئيسة التالية :

١. الالتزام بالجودة .
٢. التفوق المهني والتقني .
٣. تمكين العاملين .
٤. الادارة بالمعلومات .
٥. المشاركة في اتخاذ القرارات .

ويجب أن تتضمن المفاهيم الأساسية لأي مشروع للتميز الحكومي التوجهات الرئيسة التالية (الحداد ،٢٠٠٣) :

١. القيادة ذات الرؤية .
٢. التميز المستمد من رغبات العملاء .
٣. التعلم الشخصي والتنظيمي .
٤. تقدير العاملين والشركاء .
٥. الرشاقة التنظيمية .
٦. التركيز على المستقبل .

٧. الادارة بهدف الإبداع والابتكار .

٨. الادارة بالحقائق .

٩. إستشعار المسؤولية العامة والنتائج .

١٠. التركيز على النتائج وخلق القيمة .

١١. إتباع مدخل النظم في التفكير والإدارة .

٢-٩ التميز الإداري:

٢-٩-١ أسباب تبني المنظمات للتميز الإداري :

إن المنظمات في عالم اليوم لا تتوقف عن الابتكار والابداع والتميز ، بل تجعل من التميز اسلوب حياة ونشاط يومي . ويجمع الكثير من الباحثين على أن هنالك أسبابا تدفع بالمنظمات سواء العامة او الخاصة الى تبني التميز كأسلوب ونمط حياة ، ولعل اهمها :

١. التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والثورة المعلوماتية والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة واتفاقيات التجارة العالمية وغيرها (حريم :٢٠٠٣) .

٢. ضرورة الاستجابة للظروف المتغيرة سواء الاقتصادية او الاجتماعية او السياسية باسلوب ابداعي ، وكذلك الابداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق انتاجها وقصر دورة حياتها تجبر المنظمات على الاستجابة للثورة التكنولوجية من خلال اجراء التغييرات في هيكل المنظمة واسلوب ادارتها بطريقة ابداعية ايضا ،مما يمكنها من زيادة ارباحها وقدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها بين المنظمات المنافسة (القباض : ١٩٩٥)

٣. ندرة الموارد مما يتطلب من المنظمة ايجاد الطرق الابداعية الملائمة لتحقيق اهدافها في ظل الموارد المتاحة ، كما ان ازدياد حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي وانفتاح الأسواق على بعضها سبب آخر لتبني الابداع والتميز في المنظمات (الخوالدة : ٢٠٠٥) .

٤. الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم ، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادية والتي تحتم على المنظمات الإستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة وإستمرارها.

٥. يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكلها وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا ، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والإستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.

وترى هذه الدراسة أن هناك أسباب وظروف اخرى تفرض على المنظمات ضرورة تبني منهج التميز الاداري وهي :

أ. التميز يساعد المنظمة على إستثمار الموارد البشرية أفضل استثمار .

ب. يسهم التميز في نجاح الجهود المبذولة في سبيل التطوير الاداري وإدامته.

جـ. يساعد منهج التميز في وضوح الهدف ، وهذا يعني غاية في الطرح ، وسهولة في التحقيق ، والارتقاء بالإنتاجية .

د. الإتصال والقيادة والابداع تؤدي الى نجاح عملية الوعي الذاتية لتحقيق ادارة التميز في النهاية .

٢-٩-٢ أسباب إدارة التميز:

تسارعت في السنوات القليلة الماضية مجموعة كبيرة من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتقنية والثقافية التي أسهمت - ولا تزال - في إعادة صياغة المجتمعات المعاصرة ، والانتقال بها إلى أوضاع مغايرة تماماً لما كانت عليه في الماضي القريب ، مما يجعلنا نعيش عصر التطوير والتغيير المستمرين .

ولقد تفهمت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية التطوير المستمر باعتباره سبيل المنظمة للبقاء في مواجهة المتغيرات المعاصرة ، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات ، حيث كل شيء حول المنظمة في تطور مستمر :

١. المجتمع في حركة مستمرة ، وتتصاعد تطلعات الأفراد والجماعات بحثا عن مستويات أفضل للمعيشة والرفاهة الاقتصادية والاجتماعية وفرص العمل الأوفر.

٢. الموارد البشرية في تطور مستمر والعاملين ذوي المعرفة (Knowledge Workers) هم الأساس في المنظمات الجديدة والذين يسعى إليهم سوق العمل.

٣. أساسيات التنظيم ومباشرة الوظائف الإدارية تتغير من التقليدية المستقرة ، إلى الديناميكية والحركة المستمرة .

٤. التقنيات تتغير وتتسارع منتجات البحث العلمي والتطوير التقني وتتبلور في مستجدات إنتاجية من سلع وخدمات غير مسبوقة.

٥. العلاقات وأنماط العمل تتغير، وكذلك تتغير طبيعة التدخلات الحكومية لتنظيم الأعمال وضبط حركة الاقتصاد الوطني وفق مفاهيم تأخذ بمنطق اقتصاد السوق وحرية التنافس.

وقد كانت مفاهيم ونماذج "الإدارة" من أكثر الظواهر المجتمعية التي مسها التغيير والتطوير نتيجة لتأثير تلك المتغيرات ، ومن ثم أصبحنا ندرك إطاراً فكرياً جديدا (Paradigm) للإدارة المعاصرة يختلف كلياً عن مفاهيم وتقنيات الإدارة التي تعارف

عليها العالم في العقود السابقة حتى بدايات عقد التسعينيات من القرن الماضـــي . لـــذلك تتجه الإدارة في المنظمات المعاصرة إلى إتباع أفكار ومفاهيم وأســـاليب إداريـــة تتـــسم بالجرأة والتحرر ، وتنطلق جميعها من الرغبة في تعظيم فرص النجاح لتحقيق رغبـــات المجتمع.

إلا أن هنالك سؤالا يستوجب الإهتمام والإجابة وهو " لماذا تسعى المنظمات دائما إلى تبني فكرا إداريا جديدا ؟ " . والإجابة المنطقية على هذا التساؤل هي الرغبـــة فـــي التميز . ففي عصر التنافس والتغيير لا تستطيع أن تبقى منظمة مـــا محتفظـــة بفكرهـــا الإداري القديم ، لأنها بذلك تتجه نحو النهاية المحتومة ، بـــل إن المنظمـــة لا تـــستطيع المحافظة على موقعها التنافسي إذا ركنت الى الأساليب التي اتبعتها حتى وصلت الى هذا الموقع ، خاصة مع التطور التقني السريع ، بل تجد نفسها مجبرة على التنافس من جديد وبأسلوب جديد ، وأن تتميز في كل شيء . ويشير زايد (٢٠٠٣) إلى أن المنظمات التي تعتنق فكرا إداريا جامدا لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقـــا. ولذلك فإن المنظمات تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز . ويمكن بصفة عامة تحديد أهم تلك القوى الداعمة كما يلي :

١) معدلات تغير سريعة .

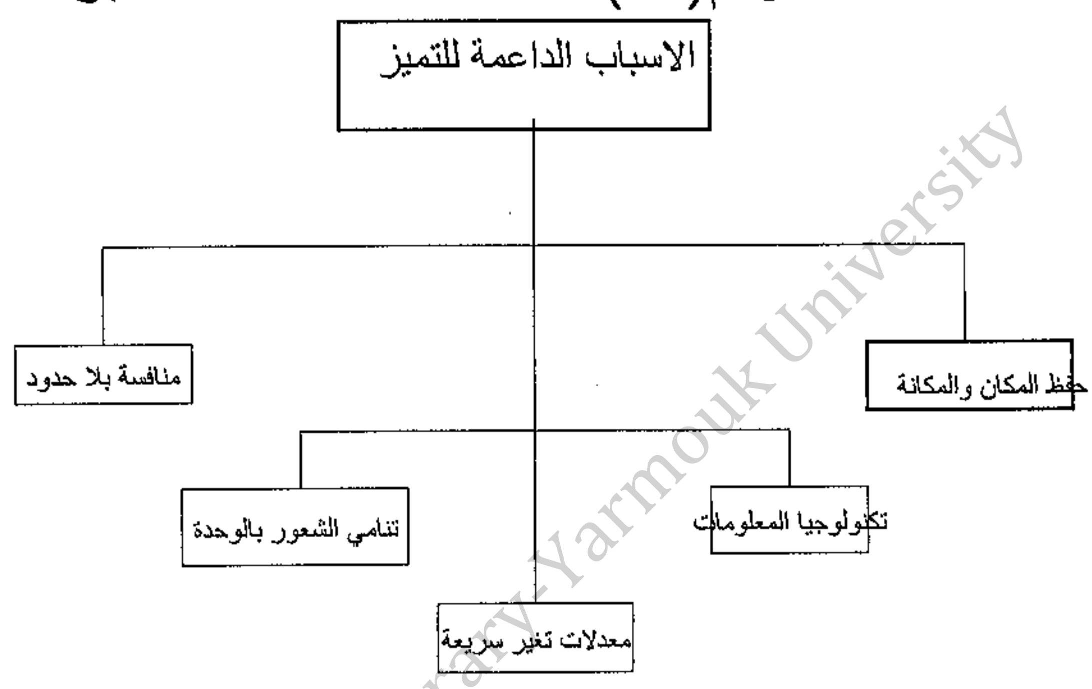
٢) منافسة بلا حدود .

٣) حفظ المكان والمكانة .

٤) تنامي الشعور بالوحدة .

٥) تكنولوجيا المعلومات .

الشكل رقم(2) الاسباب الداعمة للتميز



زايد (٢٠٠٣) ،الأداء التنظيمي المتميز، ص ٧

٢-١٠ شروط التميز:

حتى نستطيع القول ان هذه المنظمة تتبع منهج ادارة التميز ، لابد وأن تتحقق عدة شروط وهي :

١. الولاء للمنظمة والمحافظة على سمعتها وممتلكاتها .
٢. إحساس الموظفين الإقتصادي والإجتماعي يحفزهم لتقليل النفقات وتحـسين مستوى الجودة .
٣. التفكير العلمي في التعامل مع المشاكل.
٤. الإنفتاح على آراء الآخرين.
٥. البعد الإنساني في التعامل والإتصالات.

٦. الإيمان في موهبة الآخرين.

٢-١١ تكلفة التميز:

مع كل الأسباب التي تم ذكرها وتحديدها كعوامل مؤثره على ادارة التميز ، إلا أن تكلفة التميز ما زالت حسب رأي بعض المفكرين عالية جدا ، والأسباب لتبني هذا المنهج غير كافية . إلا أن مثل هذا التفكير هو من منظور إداري قصير الأجل . وقد تكون تكلفة التميز - أحيانا - عالية ، الا أن تكلفة عدم التميز ستكون أكبر . وهي في مثل هذه الحالة القضاء التام على مستقبل المنظمة .

ويذكر زايد (٢٠٠٣) أن تكاليف التميز تقسم بصفة عامة الى نوعين هما :

١. التكاليف المباشرة : وهي التكاليف التي تظهر في سجلات المنظمة ، وتقسم الى ثلاثة أنواع من التكاليف هي :

   أ. تكاليف الوقاية.

   ب. تكاليف التقييم .

   جـ. تكاليف الفشل .

٢. التكاليف غير المباشرة : وهي التي ترتبط بالموقف التنافسي للمنظمة ، ويصعب قياسها بشكل دقيق ، الا أنها تتضمن التكاليف التالية :

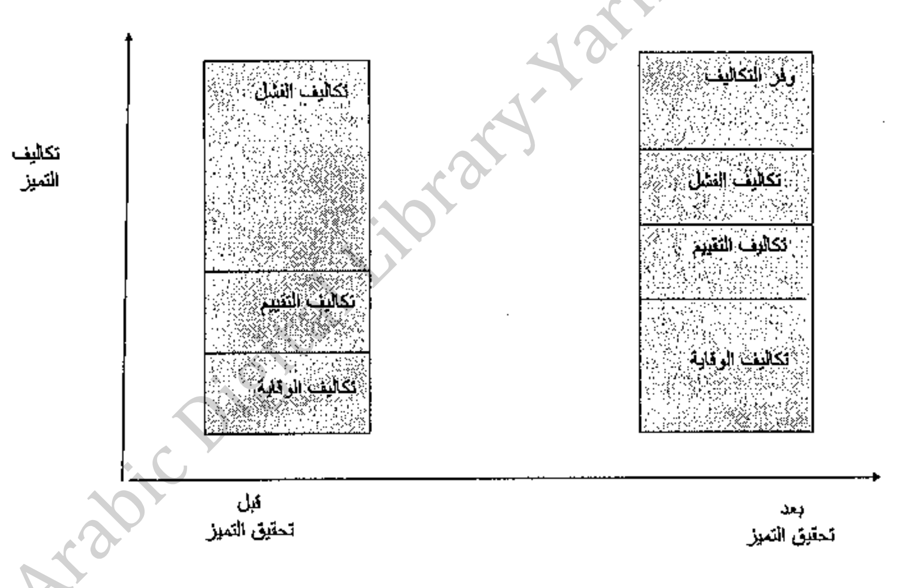
   أ. تكاليف فقد العملاء بسبب عدم الرضا عن المنتجات او الخدمات .

   ب. تكاليف عدم القدرة على الاستفادة من الموارد البشرية واستغلال طاقاتهم الإبداعية .

وكما هو واضح من الشكل رقم (3) فان تحقيق مستوى عال من التميز سيؤدي - بشكل مباشر - إلى خفض تكاليف التميز بشكل عام ، وتكاليف الفشل بشكل خاص ، وهذا ما ذكره زايد (٢٠٠٣) .

وجدير بالذكر أن إستراتيجية التميز لا تسمح للمنظمة بإهمـــال التكلفــة ، إلا أن التكلفة لا تكون الهدف الاستراتيجي الرئيسي . وإستراتيجية التميز إذا ما تم اعتمادهـــا ، فإنها ستحقق عوائد أعلى من المعدل ، لأنها تخلق مركزا يمكن الدفاع عنه لمواكبة القوى التنافسية غير قيادة الكلفة الشاملة ، ويوفر التميز حاجزا إزاء العداء التنافسي بسبب الولاء من قبل العملاء للخدمة المقدمة من قبل منظمات القطاع العام ، مما ينتج عنه حساسية أقل للأسعار ، وتكون المنظمة التي تقوم بتمييز نفسها للحصول على رضا واحترام العمــلاء في موقف أفضل إزاء المنتجات البديلة التي يقدمها القطاع الخاص .





زايد (٢٠٠٣) ،الأداء التنظيمي المتميز، ص ١٧

٢-١١ معادلة التميز:

تعددت النماذج الإدارية لتميز الأداء التنظيمي خلال النصف الثاني من القرن العشرين بشكل كبير . ويشير زايد (٢٠٠٣) بأن معظم هذه النماذج تدور حول محورين هامين وأساسيين هما :

١. مسببات التميز : وتتضمن القدرات التنظيمية التي تستطيع أن تحقق التميز مثل القيادة والموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية .

٢. نواتج التميز : وتتضمن النتائج التي يمكن أن تحققها المنظمة من التميز مثل رضاء العميل وقيادة السوق ونتائج الأعمال الأخرى .

كما تتبنى نماذج التميز مجموعة من المعايير التي يجب توافرها بقدر واضح في أي منظمة حتى ترقى لمستوى التميز الذي يؤهلها للحصول على جائزة التميز . حيث تشترك جميعها في تبني كل أو بعض المعايير التالية وان كانت أوزانها تختلف من نموذج لآخر . وفي دراستنا هذه سوف نتناول بالتحليل والشرح الجوانب الأساسية للتميز (المسببات والنواتج) من خلال المعادلة التالية **:

معادلة التميز = القيادة + الموارد البشرية + معايير التميز + الحوافز + الجوائز – معوقات التميز .

** المصدر : إعداد الباحث (حسب نموذج الدراسة) .

وبالرغم من التباين في تشكيل عناصر كل نموذج ، إلا أنها تعكس توجها فكريا متقاربا ، كما أن الاختلاف في عناصرها هو إختلاف ظاهري ، وتقوم عناصر التميز في أي نموذج بتحفيز مجموعة القيم المحورية ، والتي ينبغي على الادارة أن تحرص على زرعها وتنميتها ورعايتها في التنظيم .

ويهمنا في هذا المجال أن نؤكد حقيقة أن معادلة التميز يمكن أن تطبق على المنظمات بكافة أشكالها وأنواعها . وبمعنى آخر فإن هذه المعادلة تتصف بدرجة عالية من العمومية والتي تسمح لقطاع عريض من المنظمات الساعية للتميز بتطبيقها ، سواء

المنظمات الحكومية أوغير الحكومية . ويؤكد هذه الحقيقة ما انتهت إليه النماذج الحديثة للتميز الاداري ، وخاصة النموذج الامريكي (Baldrige national Award) والذي تعامل مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية بنفس المعايير ، واستخدم لفظ "Organization" للاشارة الى كليهما .

فلا شك أن حافز الربح الذي يعتبر المحرك الاساسي ، لم يعد المعيار الوحيد للتميز الاداري ، خاصة في ظل تنامي " الدور الاجتماعي " للمنظمات الاقتصادية . ومن هذا المنطلق ، فان المسؤولية الاجتماعية اصبحت أحد معايير التميز الاساسية بالنسبة لكل من المنظمات الحكومية وغير الحكومية . وكذلك أصبح معيار الاهتمام برضاء العميل معيارا اساسيا لتميز المنظمة الحكومية وغير الحكومية . وليس أدل على ذلك من وجود جوائز التميز التي خصصت للاداء الحكومي المتميز خاصة بالنسبة لرضاء العملاء ، سواء في القطاع العام او الخاص.

غير أن ما سبق ، لاينفي حقيقة اخرى وهي خصوصية المنظمة . فالمنظمات وإن تشابهت في العديد من الجوانب ، يبقى بينها اختلافات عديدة . إن مثل هذه الخصوصية يمكن أن تعالج من خلال المرونة في تطبيق المعايير الاساسية والاوزان النهائية لمفردات معادلة التميز .

٢-١٢ معوقات التميز :

يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقا أمام التميز والإبداع وتطويره حسب آراء المفكرين والكتاب المهتمين بالتميز والإبداع الإداري ، وسيتم عرضها بتسلسل زمني وكما يلي :

الفياض (١٩٩٥): يرى أن أهم معوقات الإبداع على مستوى المنظمة هي :

١. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير .

٢. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

٣. المحافظة على الوضع الإجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الإختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

٤. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ،حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.

أما هيجان (١٩٩٩) فقد ذكر العديد من معوقات الابداع والتميز نذكر أهمها :

١. عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة ، أو عدم اتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل .

٢. التمسك بالأنماط المألوفة .

٣. عدم وضوح الرؤية .

واضافت الزهري (٢٠٠٢) بعض المعوقات الموجودة في البيئة العربية واهمها :

١. الخوف من الفشل .

٢. مقاومة التغيير .

٣. جمود القوانين .

٤. فقدان التحفيز .

٥. الاعتياد على الامور .

٦. انخفاض الدعم الجماعي .

٧. تجنب المخاطر .

٨. العقاب في حال الفشل .

أما حريم (٢٠٠٣) فقد أشار إلى أن أهم المعوقات الشخصية / الفردية ، والتي تعيق تقدم العمل وتميزه هي الخوف من تحمل المسؤولية .

وبالإضافة لما تقدم ، نستطيع تحديد أهم معوقات التميز في المنظمات العامة من وجهة نظر هذه الدراسة بما يلي :

أ. البيروقراطية وما يرافقها من جمود وتعقيد وعدم وضوح الأهداف .

ب. عدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات .

جـ. المعوقات المادية وضعف البنية التحتية اللازمة لادارة التميز وخاصة ما يتعلق بالادارة الالكترونية .

د. مقاومة التغيير من قبل الادارة والعاملين والتمسك بالقديم .

هـ. عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة .

٢-١٢ عوامل نجاح المنظمات

إن التميز في عالم اليوم الذي يتسم بتسارع المستجدات واختزال المسافات ، يقتضي العمل الجاد والدؤوب على غرس ثقافة التغيير الإيجابي ، وتمكين الأفراد والمنظمات من التأقلم مع الأساليب الجديدة في العمل ، مع الإدراك بأن هنالك المزيد دوماً مما يمكن عمله وإنجازه من خلال تحديد مواطن القوة والضعف في مستوى الأداء ، بحيث يتم البناء على الأولى والتغلب على الثانية .

وللتغلب على أوجه الضعف في المنظمة ، وتمكينها من مواجهة التحديات ، واستغلال الفرص ، فقد ظهر الاهتمام بمفهوم التميز ، وبذلت الجهود لتفعيله في شكل نظم واليات يمكن تطبيقها وقياس آثارها على الأداء المؤسسي .

ونستطيع تحديد أهم عوامل نجاح أي منظمة كما حددها السلمي (٢٠٠١) بما يلي :

١. وضوح أسس ومعايير العمل واتخاذ القرارات بشكل جماعي (فرق العمل) .
٢. الاهتمام بمفهوم العملية "Process" كأساس في تنظيم العمل والترابط والتناسق بين الأنشطة المختلفة المشتركة في تحقيق المنتجات .
٣. الاهتمام والإعداد لمتطلبات المستقبل (التخطيط الاستراتيجي).
٤. الأخذ بمفهوم إدارة الوقت وما يترتب عليها .
٥. الإدراك الواعي بالقدرات المحورية للمنظمة ، وتنظيم الجهود لتنميتها واستثمارها كأساس لبناء القدرات التنافسية .
٦. الاهتمام الكافي بالمتغيرات الخارجية والكشف عن الفرص والمهددات والتعامل معها .

ويشير (Keith ,2004) الى انه يمكن اتباع الخطوات التالية من اجل تحقيق النجاح وهي :

١. تطوير فعالية النشاط الحكومي .
٢. تطوير خطط استراتيجية فعالة ومراجعة للتطبيقات .
٣. بناء منظم جيدا للمنظمات .
٤. استخدام نموذج الاستثمار المتكامل .
٥. تطوير استراتيجية فعالة للشركاء والموردين .
٦. الاهتمام بالمستوى الاقتصادي .
٧. تبني علاقات قوية مع اصحاب المصلحة .

٢-١٣ الاتجاهات المعاصرة للتميز الاداري وتحسين الأداء

٢-١٣-١ ادارة الجودة الشاملة TQM

تواجه المنظمات الكثير من التحديات العالمية المعاصرة ، ويتمثل ابرزها في ندرة الموارد المتاحة سواء البشرية او المادية ، والتي تجبر المنظمات العامة والخاصة على اتباع منهجا اداريا متطورا ، للمحافظة على التوازن المطلوب في معادلة اداءها ، والمتمثل في تحقيق مستوى متميزا من الاداء ، وتحسينه باستمرار ، وكذلك إتباع الأسلوب العلمي في مواجهة هذه التحديات ، واستثمار الطاقات الانسانية الفاعلة ، من أجل أداء يتصف بالمرونة والكفاءة والفعالية .

ومن اهم المناهج الادارية الحديثة منهج ادارة الجودة الشاملة ، والذي اصبح سمة مميزة لمعطيات الفكر الانساني الحديث . وتم اعتماده كمدخل اداري ليساعد المنظمات على الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة بما يتناسب وندرة هذه الموارد ، ويحقق لها موقعا تنافسيا يعزز مكانتها ، وبالتالي توفير السلع والخدمات بما يتناسب ويلبي رغبات وتوقعات العملاء .

٢-١٣-١-١ مفهوم ادارة الجودة الشاملة

اصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتميز الاداري العمل الأكثر أهمية لكلّ قطاعات الإنتاج والخدمات ، والذي يتمثل في (رفع مستوى وكفاءة الأداء- التحديث والتجديد إلى الأفضل- التحسين والتطوير المستمر- الإبداع والإتقان في العمل- توفير بيئة العمل المتكاملة والناجحة- تحسين جودة المنتج والخدمة بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة – أداء العمل الصحيح بأسلوب نموذجي ومثالي) . وهذا هو باختصار مفهوم ادارة الجودة الشاملة الذي أخذت به الكثير من الإدارات والقطاعات الخاصة والعامة كمفهوم إداري تطبيقي للارتقاء بالمنظمة ، وتوفير المناخ الجيد للعمل المنتج المتقن ،

والسعي الجاد نحو تحسين وتطوير المنتجات والخدمات ، ورفع أداء العمل ، وخلق روح من الترابط والتكامل والتجانس بين الأفراد والإدارات المختلفة داخليا وخارجيا.

إن ادارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من التطبيقات الإدارية لمواصلة التطوير لتحقيق رغبات المستهلك. و قد طبقت بنجاح في اليابان وظهرت فوائدها العديدة للجميع، ثم طبقت في الولايات المتحدة الأمريكية وأثبتت نجاحا ملحوظا في مجالات كثيرة. وقد عرفها الصيرفي (٢٠٠٣) حسب ما جاء في تعريف معهد الجودة الفيدرالي على انها " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن اول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء ". كما عرفها مخيمر وزملاءه (٢٠٠٠) بأنها "مجموعة من المبادىء التوجيهية والفلسفية التي تمثل أساسا للتحسين المستمر للمنظمات من خلال استخدام الأساليب الاحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والموارد التي يتم توفيرها للمنظمة" .

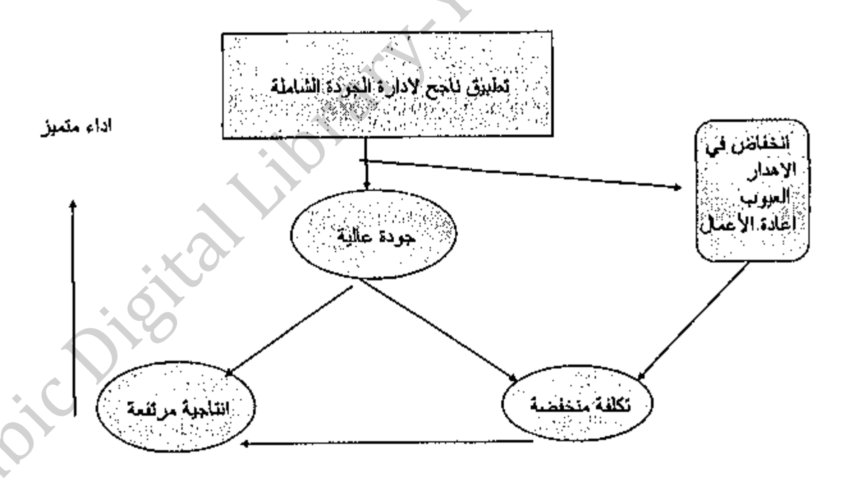
ويمكننا أن نعرف ادارة الجودة الشاملة بانها " فكرة السيطرة على جودة المنتج او الخدمة منذ اللحظة الاولى وحتى انتهاء العملية وظهور الخدمة بشكلها النهائي ، ووصولها الى العميل ورضاه عنها من خلال دمج الأدوات والتقنيات الادارية الحديثة ". وتعتبر سياسة التطوير المستمرة والمخططة من اهم عناصر ادارة الجودة ، حيث تؤدي هذه السياسة إلى تحقيق اداء عالي ، ومنتجات عالية الكفاءة ، وخدمات متميزة .

وذكر الشبراوي (١٩٩٥) أن مفهوم ادارة الجودة الشاملة يستند على العوامل التالية :

١. ضرورة الجودة الشاملة .
٢. التحسين المستمر .
٣. إرضاء العميل وتحقيق رغباته .
٤. المشاركة من قبل جميع العاملين .
٥. فرق العمل .

ان الطريق نحو التميز يبدأ بالتطبيق السليم لمبادىء ادارة الجودة الشاملة ، والذي بدوره يقود الى انخفاض قوي في تكلفة الجودة السلبية المتمثلة بتكلفة تصحيح الاخطـــاء عند وقوعها او اعادة الاعمال التي لم تتم بشكل سليم ، والناتجة عن عدم التقيد بمعـــايير الاداء ، وذلك لان ادارة الجودة الشاملة قائمة على الوقاية بدلا من التصحيح والمعالجة ، كما ان الاستثمار في الوقاية دائما يقود الى انخفاض قوي في تكلفة الجودة ، والذي يقود بدوره الى زيادة معدلات الانتاجية . والشكل رقم (٤) يوضح العلاقة بين الجودة والتكلفة والانتاجية كما حددها الخلف (١٩٩٧) في ثالوث التميز .

شكل رقم(4)ثالوث التميز



العلاقة بين الجودة والتكلفة والإنتاجية : الخلف (١٩٩٧)

والشكل يبين أيضا العلاقة التي تربط بين الجودة والتكلفة والانتاجية ، فكما هـــو واضح في الشكل – الاسهم تبين اتجاه التاثير – فإن تطبيق الجودة الشاملة بنجاح يـــؤدي الى الحصول على خدمات ومنتجات ذات جودة عالية . والتخلص من العيوب والاخطاء يعني جودة الخدمات والمنتجات . والعمل على تحسين الخدمات والمنتجات يـــؤدي الـــى الحد من العيوب والاخطاء ، اي أن العمل على تحقيق اي منها يؤدي الى تحقيق الاخر ،

والنتيجة الحتمية للجودة العالية والتكلفة المنخفضة هي زيادة في معــدلات الانتاجيــة ، وبذلك يتحقق التميز الذي تطمح اي منظمة لتحقيقه .

فالتميز يعني جودة عالية من المنتجات والخدمات ، وزيادة في معدلات الانتاجية ، وانخفاض في تكلفة الاداء بما لايقل عن الاستثمار في تكلفة الوقاية ، اي انــه يجــب ألا يتجاوز الاستثمار في تكلفة الوقاية وتكلفة التقويم تلك التكاليف الناتجــة عــن الاخطــاء والعيوب والإهدار واعادة الاعمال .

تزوّد إدارة الجودة الشاملة برامج التنمية بمفاهيم لمساعدة الأفراد والمنظمات على تحسين الخواص الرئيسية الخمس بشكل مستمر من التميز وهي:

١. الإتصال .
٢. المساءلة .
٣. فرق العمل .
٤. الالتزام .
٥. الانضباط .

ويبين الموسوي (٢٠٠٢) أسباب اهتمام القطاع الحكومي بتطبيــق إدارة الجــودة الشاملة والتي تتمثل في :

١. ان نسبة ٤٠-٥٠% من تكاليف الخدمات الحكومية تــضيع هــدرا لغيــاب التركيز على الجودة .
٢. الاستجابة لحاجات وخدمات الزبائن من أجل خلق الكفاءة والفاعلية لعمــل المنظمة.
٣. التركيز المستمر على تحسين العملية ، وتمكين الأفراد من صنع القــرارات التي يجب أن تستند الى الحقائق والالتزام طويل الأجــل بــادارة الجــودة الشاملة من قبل القادة .

في حين يذكر الهيجان (١٩٩٤) أن اتباع الأسلوب البيروقراطي لتحقيق الأهداف بغض النظر عن نوعية الانجاز قد أثار اهتمام الكثير من الاداريين الذين رأوا أنه يجب التركيز على جودة الأهداف المتحققة ، وبالتالي فإن أفضل طريقة لتحقيق ذلك هي تبني ادارة الجودة الشاملة . ومن أجل نجاح عملية التطبيق لابد أن يتكون الواقع الاداري من ثقافة إدارية عامة جيدة ، ومستوى جيد للخدمات ، ومهارات ادارية جيدة ، وخطط مستمرة للتطوير الاداري.

ويذكر مخيمر وزملاءه (٢٠٠٠) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي كما يلي :

١. التركيز على العملاء.
٢. التحسين الدائم.
٣. التركيز على التحسين المستمر للعمليات.
٤. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
٥. رد الفعل التصحيحي المانع.
٦. القيادة والعمل الجماعي.

ونظرا لاهمية تبني نظام ادارة الجودة الشاملة ، فقد شرعت بعض الاجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص في تطبيق هذا النظام من اجل تحسين وتجويد خدماتها ، واستطاع بعضها الوصول الى مستوى عال من تحسين الاداء وتطوير الخدمات ، مما اهلها للحصول على شهادة هيئة المقاييس الدولية (الايزو ISO 9000) في نظام ادارة الجودة .

٢-١-١٣-٢ متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية :

يمكن اعتبار ادارة الجودة الشاملة بأنها أعلى مراتب التكامل والتنسيق في هيكلة المنظمة ، وتصميم جميع نشاطاتها الفنية والادارية بهدف التميز والتفرد في الاداء .

كما ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية يتطلب الفهم الجيد والمعرفة الكاملة لفلسفة ومبادىء وقوانين الجودة ، والالتزام التام والتصميم على تنفيذها . كما أن تطبيقها يتطلب تغييرا شاملا لأسلوب عمل المنظمات ، وتبني أساليب جديدة لادارة هذا العمل ، مما يؤدي الى تشجيع الموظفين وتحفيزهم على الابداع والابتكار ، والمشاركة في صنع القرارات وتنفيذها بأفضل صورها . وبالتالي تقديم خدمة متميزة ترقى الى أفضل المستويات ، وتلبي رغبات وطموحات العملاء . وحتى نستطيع تطبيق نظام الجودة الشاملة بنجاح في المنظمات الحكومية ، لا بد من الالتزام بمتطلبات تطبيقها . ويشير ابو النجا (١٩٩٦) الى أن أهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة هي ما يلي :

١. خلق ثقافة عامة تشجع الابتكار والتجديد والتطوير والتحسين المستمر ، وتتبنى مفاهيم العمل الجماعي والادارة بالتوجه بالعملاء أو المستفيدين من الخدمات الحكومية .

٢. تبسيط اجراءات العمل من خلال توسيع وتعميق قاعدة المشاركة ، وتبادل الرأي في مشاريع القوانين والنظم الجديدة التي تنعكس إيجابا على أداء الأجهزة الحكومية .

٣. تطوير القيادات والكوادر الادارية العليا بالمنظمات الحكومية حيث أنها تمثل العنصر الأساسي في قيادة وتوجيه العمل بهذه المنظمات .

٤. تطوير أنماط تعامل الأجهزة الحكومية مع جمهور المستفيدين بخدماتها بإعتبارهم عملاء . وذلك من خلال السعي المتواصل للتعرف على احتياجاتهم وردود افعالهم تجاه الخدمات المقدمة لهم .

٥. تفعيل وتنشيط قوى التطوير الذاتي في المنظمات الحكومية ، وذلك من خلال اعطاء مزيد من الصلاحيات للأجهزة والوحدات اللامركزية .

٦. برمجة القواعد والأسس التي يتم بمقتضاها تعامل المنظمات الحكومية مع الجماهير ، وتضييق هامش التقدير في تطبيقها الى أدنى درجة ممكنة ، مع التأكد من منطقيتها وعدالتها . كما أن نشر واعلان أسس وقواعد التعامل مع

العملاء يعتبر عنصرا مساعدا في توفير تكافؤ الفرص من ناحية ، واذكاء وتنمية رقابة الجمهور على مستوى الأداء من ناحية أخرى .

٧. بلورة الأهداف والخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية كما ونوعا ، وتحديد النواتج ومعايير تقييم الأداء ، وتوضيحها للموظفين بما يساعد في توفير ضوابط لتوجيه سلوكهم وممارساتهم ، اضافة الى توفير أسس للضبط الذاتي الداخلي للممارسات .

٨. تصحيح هيكل الرواتب وحوافز موظفي الأجهزة الحكومية .

٩. اخضاع الأجهزة الحكومية لرقابة خارجية قوية ، وخاصة الأجهزة التي تقدم خدمات محورية للجمهور .

١٠. دعم القيادة السياسية العليا ومؤازرتها لبرامج مكافحة الفساد الاداري .

كما ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية يساعدها على تحقيق الأمور التالية (نتائج تطبيق ادارة الجودة الشاملة) :

١. التركيز على العميل وتحقيق رغباته بشكل مناسب.

٢. تخفيض معدل التذمر والشكوى من قبل العميل.

٣. العمل بكفاءة وفاعلية.

٢-١٣-٢ سلسلة مواصفات ISO 9000 :

بدأت المعايير العالمية لنظم توكيد الجودة الإدارية بعد فترة الحرب العالمية الثانية تبحث عن طريق رسمي لإثبات قدرتها على الثقة فيما يقدم من منتجات وخدمات للمستهلكين وخاصة مع نهضة الثورة الصناعية في العالم ، وبدأ المجتمع الاوروبي تحديدا من خلال القطاعات العسكرية ممارسة توكيد اداء المنتجات الحربية ، وكانت بداية النواة وانطلقت بعد ذلك الى القطاعات الاخرى الصناعية والخدمية.

يمكن إعتبار الجودة إحدى المكونات الأساسية التي يمكن من خلالها تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة ، وذلك على اعتبار أن نظام الجودة يهدف الى تكامل كل العناصر التي تؤثر في جودة الخدمة التي توفرها المنظمات الحكومية . وتلعب الجودة دورا محوريا في كفاءة أداء العمل الإداري ، وهي المعيار للحكم على نتائج العمل الذي يقاس به مدى رضاء العملاء عما يقدم من منتجات أو خدمات تتوافق مع الأهداف أو مجموعة المعايير والمتطلبات المحددة ، كما أنها جهد متواصل من أجل التطوير والتجديد المستمر من خلال نشر ثقافة الجودة في المنشأة وتنمية الوعي بها ، والتركيز على النتائج من أجل تحقيق التكامل الإداري ، فهدف الجودة لم يعد يتمثل في الكشف عن الأخطاء بل يتجاوزها نحو بناء ثقافة مؤسسة راسخة من قيمها ومبادئها وجودة أدائها .

إن الاتجاه العالمي يسعى نحو تنميط عمل النظام الإداري الذي يعتمد على جودة المدخلات والمخرجات ، وتحقيق الأهداف ، وتقديم آلية أداء بمستوى عالمي تطبق في المنظمات على كافة أشكالها وصورها ونشاطاتها .

وتعد حروف الأيزو (ISO) اختصارا للحروف الأولى من اسم المنظمة العالمية للتوحيد القياسي (International Standard Organization) ، ويعتمد الأيزو ٩٠٠٠ على خمسة مبادئ رئيسة لتحقيق نظام الجودة بالمنظمة . ويتألف هذا النظام من عدة إجراءات وتعليمات عمل ونماذج تم تصميمها لتحقيق مايلي :

١. التخطيط لوسائل تحقيق الجودة التي يحددها أو يتوقعها العميل.
٢. توثيق الخطط في شكل إجراءات تشغيل.
٣. إيصال الإجراءات لكافة العاملين خاصة من يؤثر أداء أعمالهم على الجودة.
٤. متابعة مدى التقدم ونجاح الأداء والتقييم المستمر له.
٥. تطوير الإجراءات على ضوء نتائج المتابعة والتقييم .

ويعمل تطبيق نظام الأيزو ٩٠٠٠ على خلق مناخ الانسجام في الأداء المؤسسي ، والربط بين العمليات الداخلية والخارجية ، وحسن صنع القرارات الإدارية ، بالإضافة لخفض التكاليف ، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية الإدارية ، وأزاله الخلافات والنزاعات التنظيمية ، والحد من الازدواجية والتكرار، والثقة في نظام جودة فعال يحقق رغبات العملاء ويؤكد العلاقة مع الموردين .

ويمكن إيجاز مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو (٩٠٠٠) (http://www.moudir.com) بما يلي :

١. أداء منسجم على مستوى المنظمة.

٢. علاقات وثيقة مع العملاء والموردين.

٣. ثقة أقوى لدى العميل.

٤. أداء أفضل في صنع القرارات.

٥. تقييم وتحسين مستمرين.

٦. اعتماد أقل على الأفراد.

٧. ميزة تنافسية مؤثرة في السوق.

٨. مراجعات أقل لنظام المورد.

٩. الاستخدام الأمثل للوقت والموارد.

١٠. كفاءة أفضل للعمليات الداخلية والخارجية.

١١. مسئوليات وسلطات واضحة ومحددة.

١٢. تحقيق مبدأ الوقاية و ليس الإصلاح.

١٣. تقليل نسبة شكوى العملاء و المرفوضات.

١٤. نظام اتصالات موثق وفعال.

١٥. تكامل العمليات مع الهيكل التنظيمي المؤسسي.

٢-١٣-٣ (ستة سيجما) : رؤية متقدمة في إدارة الجودة

ان اي منظمة تعتبر نظاما متكاملا ، ويجب ان يعمل هذا النظام بتناسق وتناغم تامين ، ويكمل كل جزء منه باقي الأجزاء الأخرى ، حتى تتم العمليه الادارية بالشكل الصحيح ، وتتفق مع منطق الجودة الشاملة ، والذي ينص على ضرورة القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول مرة ، وأن يتم العمل بدون أخطاء (Zero Defect) . ونجد أن المنظمات اليوم تسعى الى تطبيق تقنية الجودة بمستوى (٦) انحرافات معيارية (Six Sigma Management).

إن الستة سيجما تهدف إلى تحقيق ثلاثة مجالات رئيسية (www.sixsigmainstitute.com.):

١. المزيد من رضا العملاء.

٢. تقليل زمن دورة العمل .

٣. تقليل العيوب .

إن التطوير في هذه المجالات يمثل وفراً كبيراً في تكاليف العمل ، ويمثل فرصاً للإحتفاظ بالعملاء ، وبناء سمعة لأداء متميز للمنتجات والخدمات.

كما ان نموذج سيجما للتحسين يتضمن خمسة مراحل هي :

١. تعريف وتحديد المشكلة .

٢. القياس .

٣. التحليل .

٤. التطوير (التحسين) .

٥. السيطره (المراقبة) .

٢-١٤ الادارة الالكترونية/ الحكومة الالكترونية

من حيث الاصل – وسواء كنا نتحدث عن بيئة العالم الواقعي ، ام بيئة الانترنت الافتراضية – فإن أي حكومة تسعى لأن تحقق فعالية عالية في تقديم خدماتها للجمهور ، وتحقق فعالية في تبادل النشاط بين دوائرها ومؤسساتها ، وقد وصف القطاع الحكومي دوما بالبيروقراطية ، اشارة الى بطء الانجاز ، واحيانا كثيرة الى تعقيده دون مبرر .

ويمكننا في ضوء ما تقدم القول ان الحكومة الالكترونية من حيث مفهومها ، هي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلاماتهم ، وتتحقق فيها الانشطة الحكومية للدائرة المعنية من دوائر الحكومة بذاتها ، او فيما بين الدوائر المختلفة باستخدام شبكات المعلومات والاتصال عن بعد .

ويمكن وصف الادارة الالكترونية بأنها منهجية ادارية جديدة ، تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للادارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر .

تقوم الادارة الالكترونية على ثلاثة محاور رئيسية ومتكاملة لتنتج منظومة ادارة جديدة ، تعيش العصر ، وتستخدم معطياته ، وتتوافق مع منطلقاته التقنية والفكرية الأساسية ، وهذه المحاور هي :

١. فلسفة ادارية جديدة .
٢. توجهات ادارية متميزة .
٣. اليات ادارية متجددة .

كما تقوم فلسفة الادارة الالكترونية على تأكيد السعي الى التميز باعتباره المستوى الوحيد المقبول للأداء والانجاز . وليس التميز في فلسفة الادارة الالكترونية مجرد شعار ، ولكنه مفهوما متكاملا يجمع العناصر الأساسية لبناء اداري متميز ، ويحقق انجازات ونتائج متميزة ، ويسمح للمنظمة بالتفوق على المنافسين ، والوصول الى مراكز تنافسية متقدمة . ويرى السلمي (٢٠٠١) بأن فلسفة الادارة الالكترونية تشمل العناصر التالية :

١. الموارد البشرية الفعالة .

٢. الأهداف والسياسات والاستراتيجيات الموجهة للمنظمة .

٣. العلاقات البناءة والايجابية مع عناصر المناخ المحيط من موردين ومتعاملين.

٤. التقنيات المناسبة والتي يتم استيعابها وتوظيفها بكفاءة في العمليات .

٥. التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة في المنظمة ، وكذلك استثمار مصادر المعرفة الخارجية في اعادة تشكيل ممارسات الادارة .

كما تتبنى فلسفة " الادارة الالكترونية " قضية استثمار المعلومات وتنمية المعرفة وادارتها (Knowledge Management) .

إن الحكومة الالكترونية وفقا للتصور الشامل يتعين ان تكون وسيلة بناء اقتصاد قوي ، وتسهم في حل المشكلات الاقتصادية ، وتكون وسيلة خدمة اجتماعية تسهم في بناء مجتمع قوي ، ووسيلة تفاعل باداء اعلى وكلف اقل ، وهي أيضا وسيلة أداء باجتياز كل مظاهر التاخير والبطء والترهل في الجهاز الحكومي . ولا نبالغ إن قلنا انها خير وسيلة للرقابة ، لما تتمتع به النظم التقنية من امكانيات التحليل والمراجعة آليا وبشكل مؤتمت للانشطة التي تتم على الموقع ، فاذا نظر اليها من هذه الابعاد حققت غرضها ، وبغير ذلك ربما تكون وسيلة اعاقة ان لم يخطط لبنائها بالشكل المناسب وضمن رؤية واضحة .

وحسب ما جاء على موقع (www.arablaw.org) فان الحكومة الالكترونية مناط بها ان تحقق الاغراض التالية :

١. تقديم موضع واحد للمعلومات الحكومية. Providing One-stop Government Information .

٢. نقل التدابير الحكومية على الخط Moving Government Procurements Online .

٣. تطبيق النماذج الرقمية واتاحة تعبئتها على الخط Implementing Electronic Filing .

٤. تطوير بنى تحتية عامة في حقل التقنية والتشفير وبقية الاحتياجات التقنية في بيئتي الاتصال والحوسبة Developing a Public Key Infrastructure .

٥. تقديم الخدمة الحكومية على الخط Putting Government Services. Online.

٦. تسهيل نظام الدفع الالكتروني Facilitating Electronic Payments.

٧. تحقيق فعالية الاداء الحكومي Improving Government Accountability and Efficiency .

مما تقدم نرى أن الحكومة الالكترونية تهدف الى تحويل الطريقة التقليدية لعمل الحكومات ، وتوفير حصول المواطنين على خدمات المرافق والموارد الحكومية بشكل أفضل ، وبتوظيف تكنولوجيا المعلومات لتوجيه تدفق المعلومات بين مختلف الدوائر الحكومية ، وعرض المعلومات والقدرات العملية على المواطنين والمشاريع ، وتعمل الحكومة الالكترونية على تحقيق ادارة افضل وفاعلية اكثر لاستغلال الموارد الذاتية في البلد .

كما تهدف الحكومة الالكترونية الى توفير فرصة الحصول على خدمات حكومية صديقة للمواطنين من خلال البوابات المركزية ، ومحطة التسوق الواحدة ، حيث يتم تأمين الخدمات للمستخدم وتقليص طوابير الاصطفاف ، وتوفير المعلومات الصحيحة بمجرد لمسة زر ، وتقليل الزمن المطلوب للحصول على الخدمة . وبالتالي انشاء بيئة ديناميكية للمواطنين وموظفي الحكومة والأعمال مع وجود المزيد من الثقة في الخدمات الالكترونية وسلامة المعلومات الشخصية . ويتطلب التحول الى حكومة الكترونية ناجحة وجود قيادة ملهمة ، وبنية تحتية متينة ، وموارد مالية ، والعنصر البشري الماهر ،

والقبول على المستوى الوطني . ومن نتائج الادارة الالكترونية احداث تغييرات جوهرية يلمسها جميع المستفيدين من الخدمة .

٢-١٥ برامج ونماذج التميز .

تتبنى نماذج التميز مجموعة من العناصر التي يتوجب توافرها بقدر واضح في أي منظمة ، حتى ترقى لمستوى التميز الذي يؤهلها للحصول على جائزة التميز . وتشترك هذه النماذج في بعض العناصر او المعايير ، ولكن تبقى درجة الأهمية لكل عنصر تختلف من برنامج الى آخر . كما أن النماذج تزود الأساس لكسب ثقافة التحسين والإبداع المستمر والضروريِ جداً لإنجاز الأداءِ المتميز.

وفي ادبيات نماذج التميز نجد أن التركيز واضح على ثلاثة عناصر جوهرية ، نميز بها الادارة الحالية (الحديثة) عن النماذج الادارية السابقة (التقليدية) وهذه العناصر هي :

١. وجود بناء استراتيجي كامل وخطط تنفيذ الاستراتيجيات.
٢. الأخذ بمفهوم النظم في تشكيل الهياكل التنظيمية وتخطيط العمليات وتحقيق النتائج .
٣. استثمار تقنيات المعلومات وآليات التحليل المنطقية .

كما ان الغاية الرئيسة من تطبيق نماذج التميز يجب ان تكون الارتقاع بمستوى الأداء التنظيمي ، واستثمار القدرات المحورية للمنظمة ، وصولا الى أفضل النتائج المرجوة لجميع اصحاب المصلحة ، وتحسين قدراتها على مواجهة المتغيرات والتحديات المستقبلية . وللمُسَاعَدَة في إدارة التميز ، فان المدخل الاداري المفضل سيكون إستعمال إحدى نماذجِ التميز .

وقد طورت بعض الدول التي تسعى الى تنمية الادارة وتحسينها نماذج ترشد الى كيفية صنع التميز ، وحددت معايير لقياس مستوى التميز المحقق ، وتطرح نماذج ادارة التميز آليات مساندة للادارة في تطبيق مفاهيم التميز . والأهداف من تقديم برامج جوائز التميز هي تعزيز الاهتمام بالجودة والممارسات في ادارة التميز ، وبنفس الوقت تزويد قاعدة للمشاركة في افضل الممارسات.

٢-١٥-١ النموذج الأمريكي لتميز الأداء (Baldrige)

يصدر النموذج الأمريكي لتميز الأداء عن برنامج جائزة مالكولم بالدريج لجائزة الجودة (The Malcolm Baldrige Quality Award) ، وتتمثل الاهداف الاساسية من جائزة بالدريج في ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الاداء في المنظمات ، وتنمية قدراتها التنافسية ، ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز الى غيرها من المنظمات الساعية الى تحسين الأداء ، والوصول الى اعلى مراتب التميز .

ويمثل النموذج الأمريكي اداة مهمة تستفيد منها المنظمات في اجراء عمليات التقويم الذاتي (Self-assessment) ، بالاستناد الى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج . ويتشابه النموذج الامريكي لجائزة Baldrige للجودة (المقابل للنموذج الاوروبي للتميز) مع نظيره الاوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم .

يستند النموذج الامريكي الى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتنبع بالدرجة الاولى من فكر ادارة الجودة الشاملة واهمها ما يلي :

١. الاهتمام بالجودة انطلاقا من رغبة العملاء .

٢. اهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الاداء .

٣. ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الاداء .

٤. اهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء .

٢-١٥-٢ النموذج الأوروبي لتميز أداء الأعمال (EFQM)

يصـــــدر هذا النموذج عن الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة (European Foundation for Quality) ، ويهدف الى تعزيز القدرة التنافسية للشركات الاوروبية ، وذلك من خلال تسريع قبول الشركات للحقيقة التي مفادها اهمية الجودة كاستراتيجية طويلة الاجل في السوق التنافسي من اجل ادارة متميزة وناجحة .

ففي عام (١٩٨٨) ظهر هذا النموذج ليقدم ويقيم الصناعة من خلال فهم وتطبيق مبادىء ادارة الجودة الشاملة . اما في عام (١٩٩١) اصبح نموذج (EFQM) للتميز منافسا او موازيا للنموذجين الأمريكي والياباني للتميز ، في محاولة لتحسين مستوى المنظمات التي تتبناه .

وكما ان النموذج الاوروبي يقدم منهجية واضحة ، تساعد الادارة في تحـقيـق ادارة التميـــــز ، يطلــق عليهـــا اســــم (RADAR) ، وهـــي الحـــروف الأولى من الكلمـــات التالية :

(Result، Approach، Deployment، Assessment، Review) علـى التوالي ، وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة مجموعـــة عناصـــر النتائج حسب النموذج) ، ثم اتخاذ أسلوبا محددا لتحقيق هذه النتائج من خـــلال وضـــع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات ، (أي اســـتثمار الممكنات حسب النموذج) ، وتفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركـــة والتـــشغيل وإطلاق طاقاتها ، وتجري عمليات متابعة وتقويم الأداء والكشف عن الانحرافات أو البعد عن النتائج المستهدفة ، ومن ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيحها وتحـــسين الأداء (أي تـــتم عملية التعلم والابتكار وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج) .

مما تقدم نرى أن النموذجين الأمريكي والأوروبي يتشابهان فـــي المنطـــق العـــام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم إلا أن الأوزان لكل معيار تختلف .

٢-١٥-٣ كايزان النموذج الياباني (Kaizen)

يعتمد نظام "كايزان" على التنفيذ والتطوير المستمرين من خلال الاعتماد على جمع البيانات ، ومقابلة الأشخاص ، والاطلاع على المشاكل الفعلية ، من أجل إيجاد الحلـول اللازمة . كما تتضمن نظرية "كايزان" للجودة ، التي قام الدكتور (Masacky) بتأسيسها في أواخر عام (١٩٨٠) فلسفة التّحسّن الجوهري التي تعتمد على تطوير أداء الأشخاص والشركات. كما يقدم معهد كايزان دعما إبداعيا وعمليا ودوليا للأعمال بهـدف تحـسين الأداء الشامل من خلال تنفيذ مفهوم جديد .

ويشير الهندي (٢٠٠٢) الى أن هذا النظام يركز على جزأين هما :

١. التركيز على ضرورة اتخاذ جميع التدابير لاصلاح المعدات وتحسين موقع العمل وأجهزته بأفضل استخدام .

٢. استخدام اسلوب الوقت المحدد ، والذي يعرف بأنه انتاج اكبر كميـة ممكنة الى الحد المطلوب ، مع القليل مـن الاتـلاف والأعطـال ، وتخفيض اجهاد الفرد والآلة ، والتقليل من الاختلاف والتناقض .

٢-١٥-٤ برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

يمثل البرنامج مبادرة متكاملة لتطـوير الأداء وتحـسين الخـدمات ، والارتقـاء بالممارسات في القطاع الحكومي ، ويتضمن معايير وعناصر تقييم منهجيـة متكاملـة ، تحدد متطلبات التميز والتفوق في جميع مجالات العمـل الحكـومي علـى المـستويين المؤسسي والفردي .

تم تأسيس برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز للارتقـاء بمـستوى أداء القطـاع الحكومي فيها ، وتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة في جميع المجالات ، بالإضـافة إلى تعزيز قدرته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة ومتطورة تركز على خدمة العمـلاء ، وتحقيق رضائهم ، وتنمية الموارد ، وتبسيط الإجراءات ، وتوثيق الأنظمـة ، وتـشجيع

روح الإبداع ، وإطلاق الملكات والقدرات . وأسس البرنامج للمساعدة في توفير بيئة عمل رسمية ، تعمل على تحفيز الدوائر الحكومية وتشجيعها على تبني ورعاية ودعم جهود واستراتيجيات التنمية الشاملة ، وخدمة مجتمع الأعمال ، وتوفير ظروف استثمارية متميزة .

يساهم البرنامج في تطوير الأداء وتحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين ، وفي نشر مفاهيم الإبداع والتميز والجودة في القطاع الحكومي ، وفي تحفيز الموظفين ، كما يقدم البرنامج نموذجا متكاملا لتحقيق التميز في جميع مجالات العمل الحكومي ، كما يتطلب تطبيق معايير البرنامج التزام القيادة الإدارية وقدرتها على حشد جميع الجهود لتحقيق التميز. ومن خلال هذا البرنامج فان فئات التميز الإداري تقسم إلى الأقسام التالية :

١. الدائرة الحكومية المتميزة
٢. الادارة الحكومية المتميزة
٣. فريق العمل المتميز
٤. التجربة الإدارية المتميزة
٥. المشروع التقني او الفني المتميز.

٢-١٥-٥ تجربة الأردن في السعي نحو التميز/ الطريق إلى التميز

يهتم الأردن بالتميز كمنهج عمل وأسلوب حياة ، حيث نجد انه قد تم اتخاذ خطوات جادة نحو الإصلاح والتطوير في مختلف نواحي الحياة . فوجود إدارة حكومية جيدة يعد ركنا أساسيا من أركان التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . وهذا يدل على أهمية التميز في الأداء الحكومي .

يشهد الأردن الآن منعطفاً مهما في مسيرته الديمقراطية ، وفي شوطه الجاد من أجل التميز على كل المستويات ، من خلال الأجندة الوطنية التي صدرت في عام (٢٠٠٦) ، وكذلك برامج الإصلاح السياسي التي تتضمن الخطط والإستراتيجيات الكفيلة

بتطوير القوانين والتشريعات ، بما يفضي إلى تميز الأداء الحكومي ، وانتقاله إلى مرحلة التغيير العملي في إدارة الشؤون العامة استناداً إلى مبادئ الشفافية والمساءلة والتحديث بما يتوافق والاحتياجات المتجددة للمجتمع الذي يؤمن بالديمقراطية أسلوباً للحياة ، ويتخذ من الإصلاح والتنمية وسيلة للارتقاء والتطوير ، مستفيداً من أجواء الحرية التي تتيح للجميع فرص المشاركة الفاعلة بمسؤولية واقتدار ، ودون أن يتعارض ذلك مع التوجهات الجديدة للحكومة التي ما فتئت تعمل على تهيئة الظروف والمناخات الداعمة للتميز في كل حقول الأداء الحكومي وغير الحكومي .

إن من يراقب التحولات وعمليات التجديد في مسار الدولة الأردنية يستطيع أن يتوصل إلى أنها تسير بخطى عملية نحو الإصلاح والتنمية والتميز ، وكما ان جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية خير مؤشر على جدية التوجهات والإيمان بضرورة التميز باعتباره مفتاحاً رئيسياً للمعاصرة والإصلاح والتنمية ، بالإضافة إلى إنشاء وزارة متخصصة في تطوير القطاع العام وأخرى لمراقبة الأداء الحكومي .

يواجه الأردن تحديات كبيرة في مجال ادارة القطاع العام ، بسبب العولمة والتطور التقني والمعرفي ، واشتداد المنافسة العالمية ، ووجدت المنظمات الأردنية نفسها مجبرة على أن تستعد لمواجهة هذه التحديات ، فركزت على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة ، والاهتمام بتخفيض التكلفة الى أقل حد ممكن .

يعتمد تحقيق واستدامة النمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي والسياسي في الأردن بشكل أساسي على مقدرة وفعالية إدارة الوزارات والمؤسسات الحكومية للسياسات والبرامج التنموية المختلفة ، وقد تبنت الحكومة الأردنية برنامج تطوير القطاع العام للأعوام (٢٠٠٤-٢٠٠٩) بهدف تحسين أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية ، وتوجيهها للعمل نحو الأهداف الإستراتيجية متوسطة وبعيدة المدى ، مع التأكيد على ان التغيير يجب أن يكون من الداخل ، وبما ينسجم مع الخصوصية الأردنية .

كما ركزت الحكومات المتعاقبة في الأردن على جملة من الإصلاحات ، بعد إدراكها مدى أهمية النهوض بالقطاع العام ، وإعادة هيكلة الإدارة الحكومية ، بحيث ترتكز على الممارسات المثلى في الإدارة . كما أن إصلاح القطاع العام ضروري لتحقيق التنمية المستدامة ، ولا يمكن النهوض الاقتصادي بدون إصلاح إداري . وقد تمثلت هذه الإصلاحات فيما يلي :

١. سياسة الانفتاح الاقتصادي .
٢. الإصلاح المالي .
٣. الإصلاح القضائي .
٤. الإصلاح التعليمي .
٥. الإصلاح التشريعي .
٦. الإصلاح الاداري.

أما مرتكزات عمل القطاع العام فتمثلت بما يلي :

١. وحدة الأهداف .
٢. العمل بروح الفريق .
٣. السعي لتحقيق النتائج الملموسة التي يلمسها المواطن .
٤. تعزيز مفهوم الشراكة مع المواطنين ومشاركتهم تباعا النتائج .
٥. مبدأ الشفافية المطلقة مقرونا بمبدأ المساءلة وتحمل مسؤولية الانجاز.

وفي سعيه لتحقيق المزيد من الرخاء والرفاه للمواطنين ، يتبع الأردن إستراتيجية تمنح القطاع الخاص دورا في قيادة عجلة التنمية الاقتصادية ، عن طريق خصخصة عدد كبير من منظمات القطاع العام ، وتسليم القطاع الخاص مهام وادوار القطاع العام ، وتحويل دور القطاع العام إلى دور المُيَسّر.

وجاء إنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية دليلاً واضحاً على الرغبة في خلق منظمات عامه مستدامة ، وقادرة على المنافسة دوليا.

كما أنها توفر حافزاً قيماً للإسراع بتنفيذ الإصلاحات في القطاع العـام . وبـدون هـذه المهمة الوطنية القوية ، ستظل فرص نجاح جهود الإصلاح محدودة.

استندت الجائزة إلى معايير دولية ، وقد أخذ بعين الاعتبار لـدى تطـوير هـذا النموذج النواحي الخاصة بالبيئة الأردنية ، حيث أن الهدف هو تطوير نمـوذج يأخـذ بالاعتبار مثل تلك الحقائق ، دون الخروج عن مفهـوم أفـضل الممارسـات الدوليـة ، فخرجت الجائزة بنموذج خاص بالأردن . ومن هنا، فإن هذه المعايير تمثل رؤيـة لمـا سيبدو عليه حال المنظمات الحكومية وشبه الحكومية في الأردن ، في سـعيها لتحقيـق أهدافها التنموية الوطنية الطموحة ، وبناء ثقافة التميز المؤسسي .

تقيس معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية مدى تبني منظمات القطاع العام للأسس الثلاثة لأفضل الممارسات الدولية في مجال الحاكمية وفقـاً لخمسة معايير، هي: القيادة، الأفراد، المعرفة، العمليات ، والمالية . وببلوغهـا مقيـاس أفضل الممارسات في هذه المعايير، فان المنظمة تستطيع تحقيق ثقافة التميز والمحافظـة عليها باستمرار .

تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية إلى تعزيز دور القطاع العام في خدمة المجتمع الأردني بكافة القطاعات ، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ، وإبراز الجهود المتميزة لمنظمات القطاع العـام ، وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها . وتعتبر جائزة الملك عبـد الله الثـاني لتميز الأداء الحكومي أرفع جائزة للتميز للقطاع العام على المستوى الوطني.

كما تهدف الجائزة إلى إحداث نقلة نوعية وتطـوير أداء الـدوائر والمؤسـسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين وتعزيز التنافسية الإيجابيـة بـين المؤسسات والدوائر الحكومية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبـداع و الجودة و تجذير ثقافة التميز التي ترتكز على ثلاثة أركان عالمية للممارسات الفضلى.

وحسب النموذج الأردني المعتمد لقياس أداء المنظمات فانه يمكننا أن نقسم الفئات التي تنافس على التميز كما يلي :

١. أفضل وزارة

٢. أفضل مؤسسة عامة/دائرة/سلطة مستقلة

٣. فئة أفضل إنجاز

٤. الموظف الحكومي المتميز

أ. الفئة الأولى : جائزة الموظف القيادي أو الإشرافي المتميز

ب. الفئة الثانية : جائزة أفضل جائزة الموظف الإداري أو الفني المتميز

جـ. الفئة الثالثة: جائزة موظف جائزة الموظف المساند المتميز.

٢-١٦ أسس تميز الأداء الحكومي

إن التركيز على متلقي الخدمة ، والتركيز على النتائج ، والعمل بشفافية هي الأسس الثلاثة للممارسات المثلى للحكومات الحديثة . وتعتمد جذور هذه الأسس عملياً في تبني ممارسات القطاع الخاص الملائمة للوصول إلى أداء فعال . وعالمياً فإن الحكومات تطبق استراتيجيات تحسين ذاتية عديدة مع التركيز على هذه الأسس الثلاثة.

كما وترتكز الجائزة على خمس معايير يجب أن تنعكس بالأسس الثلاث وهذه المعايير هي : القيادة والعمليات والأفراد والمعرفة والمالية. ودور الجائزة يتم من خلال تبني معايير ومتطلبات الجائزة كإستراتيجية لتحقيق التميز ، ومنهج للتطوير والتحديث .

٢-١٦-١ التميز من خلال القيادة :

يذكر (Matheson, 2000) أن اكبر تحديا يواجه المنظمات اليوم في تحقيق الأداء المتميز هو ليس اعادة تدريب الموظفين ، وانما اعادة تدريب المدراء . فتنمية المدراء هي عامل نجاح حازم وهام في السعي نحو التميز .

ويعرف الموسوي (٢٠٠٢) القيادة على انها القدرة على حث الأفراد لأن تكـون لديهم الرغبه وملتزمين طوعيا في انجاز الاهداف التنظيمية او تجاوزها . كمـا تتبـاين الاراء ووجهات نظر الكتاب والباحثين حول تحديد خصائص القيادة الفعالة ضمن مفهوم ادارة التميز ، الا اننا نستطيع ان نعتبر الخصائص التالية من اهمها :

أ. اعطاء اولوية واهتمام بالزبائن (في الداخل والخارج) ، بمعنى اخر ان يضع القائد نفسة كزبون له حاجات متغيرة .

ب. مشاركة المرؤوسين بدلا من الرقابة عليهم ، والثقة بأدائهم ، والعمل علـى خلق بيئة ملائمة للتميز ، وتنمية الشعور بالمسؤولية لديهم .

جـ. تحسين قنوات الاتصال بين القيادة والتابعين .

د. الايمان بان العمل باسلوب الفريق يحفز الافراد ويؤدي الى تعبئة جهـودهم وترسيخ اسهاماتهم ، وان تتم مكافأتهم على النتائج المتحققة كـونهم فريقـا واحدا وليسوا افرادا.

هـ. التعامل مع المشاكل التي تفرزها طبيعة العمل على انهـا دروس يجـب التعلم والاستفادة منها بدلا من التستر عليها واخفائها كونها حالة سلبية .

و. ان القادة هم بمثابة انموذج وقدوة يدربون الاخرين بدلا من التعامل معهـم كونهم مشرفين حرفيين وينظرون الى ان الموارد البشرية المتاحة لهم بحاجة الى التطور المستمر .

ز. ان مبدأ التعاون بين المجموعات والاقسام هو السائد بدلا من التنافس الـذي يعزز الصراعات التنظيمية التي تؤدي الى اضعاف العلاقات بين الافراد.

ح. يتحتم ان يكون القائد استباقيا ووقائيا .

ط. ان ينظر الى التحسن المستمر كونه إستراتيجية تطبق تدريجيا بدلا من البقاء على الحالة السائدة .

تعتبر القيادة المتميزة مهمة بالنسبة للمنظمة لكي تشارك بنجاح في تحقيق الأهداف الوطنية التي تركز على المواطن والنتائج . كما تعتبر حجر الأساس في تحقيق إدارة التميز .

٢-١٦-٢ التميز من خلال البشر

لقد تزايد الاهتمام والوعي في الآونة الأخيرة لدى جميع المنظمات على مختلف مستوياتها بالتفوق والتقدم والنمو والوصول إلى أعلى درجات التميز في ظل المتغيرات العالمية والدولية التي يمر بها العالم اليوم ، والتي تملي عليها ألا يكون هناك بديل غير العمل الجاد ، والعمل المستمر ، حتى يكون لها دور فعال وقدرة عالية لمواجهة هذه التحديات ، والتي لن يستطيع أن يواجهها إلا من يؤمن بأن الجودة في الأداء هي السبيل إلى الاستمرار والتطور.

ومن هذا المنطلق ، فقد كان لزاما على هذه المنظمات أن تهتم بالعنصر البشرى (الإنسان) باعتباره محور أي عملية تنموية ، وهو العنصر الأساس للتفوق والتطور ، والوصول إلى العالمية في الجودة والإنتاجية والتحسين المستمر من أجل تحقيق هدف واحد ، هدف طموح هو "إرضاء العميل" سواء العميل الخارجي أو العميل الداخلي ، بل تحقيق التميز في خدمة العميل ورضائه من خلال تحقيق هدفا متميزا هو "حماس العميل" ، عن طريق تجاوز توقعاته واحتياجاته التي يود تحقيقها في الجودة العالية والخدمة المتميزة والتفوق في الأداء ، ولاشك أن الاهتمام بالعنصر البشري (البشر) هو الأساس حتى نصل إلى ما نتطلع إليه من تقدم وتفوق وامتياز.

ومن هذه الفلسفة يمكن للمنظمات أن تحقق ولاء العاملين على كافة المستويات ، والتزامهم في كل وقت بالتفوق والتقدم والرقي من خلال التحسين والتطوير المستمرين ، ويأتي هذا عن طريق التأكيد على أهمية وجود موارد بشرية (بشر) على درجة عالية من الكفاءة في جميع المجالات .

تطورت في السنوات القليلة الماضية أفكارا ومفاهيم لإدارة الموارد البشرية ، تختلف جذريا عن الأفكار والممارسات السابقة التي شاع تطبيقها في مرحلة ما قبل

العولمة وعصر المعلومات والمعرفة . وتقوم الفلسفة الجديدة لادارة الموارد البشرية على اساس التوجيهات الرئيسية التالية كما حددها السلمي (٢٠٠٢) :

أ. يمثل المورد البشري مصدر الابداع والابتكار وخلق القيم في المنظمات ، ويمتلك قدرة عقلية ومعرفية تعتبر راس مال حقيقي للمنظمات لابد من استماره وتوظيفه بشكل ايجابي ، وكذا اهمية الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفة للموارد البشرية واستثمارة في تطوير الاداء

ب. يتميز المورد البشري ذو المعرفة بكونة قادر على تحمل المسؤليات ، وراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل نتائج هذة المشاركة ، مما يرتب اهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات .

جـ. ان تكامل عمليات ادارة الموارد البشرية في منظومة متجانسة ، وبلورتها في استراتيجية متكاملة يتم ادماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة يحقق فرصا افضل لتكوين وتشغيل موارد بشرية متميزة .

د. تعتبر مفاهيم ادارة الجودة الشاملة اساسا جوهريا في كفاءة وفعالية نظم ادارة الموارد البشرية .

إن عملية مكافأة وتحفيز العاملين ، يجب أن ترتبط بالأداء المتميز وتحقيق النتائج المرجوة ، فلا يجب أن يتم تحفيز الأفراد دون سبب أو هدف واضح حتي تتحقق أهداف التحفيز، وأن يحصل كل فرد علي المكافأة التي يستحقها طبقا لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفا.

ويجب على المدير العمل أن يوازن بين المكافأة الموضوعة والمسئولية أو النتائج الواجبة التحقيق ، ويجب أن تكون النتائج ممكنة التحقيق ، ويكفي أن تكون علي درجة معينة من الصعوبة ، مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف ، ومقابلة ذلك مع تدرج للحافز أو المكافأة ، وفي كل الظروف ، يجب على المدير أن يساعد

العاملين على تأدية هذه الأعمال ، ويوفر لهم كل الإمكانات والمساعدات المطلوبة لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة .

٢-١٦-٣ التميز من خلال التوجه بمتلقي الخدمة :

إن رغبات متلقي الخدمة يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار ، ويجب ان تعمـل علـى انتاج خدمة منافسة للقطاع الخاص او للدول المجاورة ، وتقوم بتلبيتها بأفضل صورها ، حتى تستطيع ان تعتبر نفسها متميزة . ويجب ان تبنى ثقة متبادلة بين الموظف والادارة وبين المواطن والمنظمة . ويتجسد تميز القطاع الحكومي في مدى قدرته على ارضـاء العملاء وخدمتهم على الوجه الأمثل ، حيث يجب أن يتم التركيز على الخدمة او المنـتج الذي يقدم للعملاء .

إنّ التركيزَ على التّحسين والتطويرِ والتأكيد على التميز اصـبح ضـرورة لكـل منظمة تسعى نحو النجاح ، والالتزام بالتميز يَجِبُ أنْ لا يَبْقى مجرّد شعار ، ولكن يجب ان يترجم إلى العملِ الحقيقي من خلال تغيير الفكر الوطني .

عاجلا او آجلا فان المنظمات يجب ان تتجه نحو ما يسمى ادارة التميـز ، لأن عصر الادارة العامة الحالي هو عـصر الادارة العامـة الحديثـة (New Public Management) التي تتمتع بمزايا وسمات تقنية عالية وكفـاءة وفعاليـة ، ولا تقبـل بوجود اخطاء في السلع او الخدمات التي تقدم .

ان المنظمة المتميزة لا تحتاج الى سبب قوي لتصبح متميزة وافضل من غيرها ، وذلك لأنها تحتاج التميز لتحافظ على بقائها وتنافس مثيلاتها في السوق ، ومـع ظهـور العولمة ومختلف التحديات الأخرى ، فان المنظمات وجدت نفسها مجبرة على النهـوض الى المستوى المناسب ، وتزويد الخدمات المتميزة والمنتجات المتفوقة التي تلبي رغبات المستفيدين من خدماتها .

كما انه لا يمكن ان تتم التحسينات وتستمر الا بوجود معايير واسس محــددة يــتم الالتزام بها ، فعملية التميز تتطلب تميزا اداريــا . Process Excellence Demands (Management Excellence)

مما تقدم ترى الدراسة أن أبعاد التميز في الادارة الحديثة فهي كما يلي:

١. السعي الى تحقيق التميز .

٢. مخرجات العملية الادارية تتسم بالتميز (اي الجودة الكاملة الفائقة التــي لاتترك مجالا للخطأ او الانحراف ، ويهييء الفرص الحقيقية كي يتحقــق تنفيذ الاعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من اول مرة .

كما تسعى ادارة التميز للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهــة بعض المشكلات او العقبات . وتحقيق ثقافة التميز يتم من خلال التركيز علــى الأمــور الهامة التالية :

١. رضا الزبائن (متلقي الخدمة).
٢. رضا العاملين .
٣. خدمة مميزة .
٤. سهولة تقديم الخدمة .
٥. سهولة الحصول عليها .

ملخص الفصل .

لقد قام الباحث في هذا الفصل بتقديم الاطار النظري لادارة التميـز ، وتعريـف التميز ومفهوم ادارة التميز ، وتوضيح المتطلبات الرئيسية لادارة التميـز ، والتعـرض للاتجاهات المعاصرة للتميز الاداري وتحسين الاداء والمتمثلة بـادارة الجـودة الـشاملة والآيزو ونظام سيجما ، وتطرق الباحث كذلك الى برامج التميـز عالميـا ، وللتجربـة الأردنية بوجه خاص .

الفصـــل الثالــــث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣-١ المقدمة :

ضـوء المعطيـات النظريـة التـي تـم تناولهـا ، والدراسـات الميدانيـة التي تم استعراضها في الفصول السابقة ، فإن دراستنا لموضوع إدارة التميز في القطاع العام الأردني تقتضي أن يتم تحديد المنهج العلمي الذي سيتم اعتماده لتحقيق أهداف هـذه الدراسة ، واختبار فرضياتها ، وعليه فإن هذا الفصل سوف يتضمن إيضاحاً لكل مـن: أسلوب الدراسة ، مجتمع الدراسة وعينتها ، طرق جمع البيانات ، ومراحل تطـوير أداة الدراسة (الاستبانه) ، والاختبارات الخاصة بصدق وثبات الأداة ، كمـا سـيتم إيـضاح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعهـا ، وأخيـراً يعـرض الفصل أهم المحددات والصعوبات التي واجهها الباحث خلال فترة إنجازه لهذه الدراسة.

٣-٢ أسلوب الدراسة

بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأهدافها فقد وجد الباحث أن المنهج المناسب لمثـل هـذا النوع من الدراسات هو المنهـج الوصفي التحليلي (Descriptive) ، وذلـك لأن هذا المنهج يعكس الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع ، هذا بالإضافة إلـى أنه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى التحليل واشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة التي تعالجها الدراسة.

هذا وقد لوحظ في الفصل الأول من هذه الدراسـة ، ومـن خـلال اسـتعراض الدراسات الميدانية ، نقصا في الدراسات التي ناقشت إدارة التميز ، سواء فـي البيئـة المحلية أو العربية أو الأجنبية ، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى ضرورة إجراء الدراسات المسحية ذات العلاقة بموضوع إدارة التميز في البيئة الأردنية .

٣-٣ مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من كافة الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية الأردنية. وقد قام الباحث باختيار ستة منظمات حكومية اشتركت في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والجدول رقم (٢) يبين ذلك ، وستة منظمات أخرى لم تشترك في الجائزة حتى وقت إجراء الدراسة (في مرحلة التأهيل للاشتراك بالجائزة) الجدول رقم (٣) يبين ذلك.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصديه نظرا لأهمية هذه الأجهزة من حيث تعاملها المباشر مع المواطنين ولدورها البارز في عملية التنمية الادارية والاقتصادية وكونها المراكز الادارية التي تتخذ القرارات . وقد تم توزيع أداة الدراسة بطريقة عشوائية على كافة الإداريين العاملين في وقت إجراء الدراسة برتبة مدير، مساعد مدير، رئيس قسم ، ممن سمحت ظروف عملهم الالتقاء بهم ، والبالغ عددهم (٤١٦) فردا ، وبعد القيام بجمع الاستبانات الموزعة ، استطاع الباحث أن يسترد (٣١٥) استبانة من أصل (٤١٦) استبانة تم توزيعها ، وبعد تدقيق تلك الاستبانات لأغراض التحليل تبيّن أن (٧) منها غير صالحة للتحليل وبنسبة (٢%) من اجمالي الاستبانات المسترجعة ، وعليه فقد كان عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (٣٠٨) استبانات وبنسبة استرداد (استجابة) بلغت (٧٤,١%) ، وهي نسبة مقبولة وتعتبر كافية لأغراض تعميم النتائج على المجتمع الأصلي كما أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات .

كما ان اختيار القطاع العام الأردني كمحور لهذه الدراسة تم بناء على عدة مبررات ، نذكرها فيما يلي:

١. أهمية الخدمات التي يقدمها القطاع العام للمجتمع حيث مثلت الخدمات ٦١% من مجمل الانفاق العام للأردن لعام (٢٠٠٥).

٢. أهمية جودة ونوعية الخدمة الواجب تقديمها للمواطنين في ظل العولمة والتنافس مع القطاع الخاص في كثير من الأحيان .

٣. توافر الإمكانات المادية والبشرية في منظمات هذا القطاع ، والتي يتطلبها نجاح أي برنامج فعّال لإدارة التميز ، خاصة وأنها تضم من الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة تدريباً جيداً ما يمكنها من تحقيق التميز الإداري.

الجدول رقم (٢)

المنظمات الحكومية الأردنية التي اشتركت في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز*

المنظمة	مجتمع الدراسة				الاستبانات				النسبة المئوية
	مدير	م مدير	ر.ق	المجموع	موزع	مسترجع	مستبعد	صالح	
وزارة الصحة	٢٨	–	–	٢٨	٢٨	٢٤	١	٢٣	١٤,٤
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	١٢	٨	١٦	٣٦	٣٦	٢٤	–	٢٤	١٥,١
مؤسسة المناطق الحرة	٥	٥	١٨	٢٨	٢٨	٢٨	٢	٢٦	١٦,٤
وزارة الصناعة والتجارة	٨	٨	١١	٢٧	٢٧	٢٠	–	٢٠	١٢,٦
مؤسسة المواصفات والمقاييس	١٠	٩	٢٤	٤٣	٤٣	٣٠	–	٣٠	١٨,٩
مؤسسة التدريب المهني	٩	١٣	٣٥	٥٧	٥٧	٣٦	–	٣٦	٢٢,٦
المجموع	٧٢	٤٣	١٠٤	٢١٩	٢١٩	١٦٢	٣	١٥٩	١٠٠

* : اعداد الباحث

** : تم استخراج النسبة المئوية بقسمة عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة على مجموع الاستبانات المسترجعة والصالحة .

الجدول رقم (٣) *

المنظمات الحكومية الأردنية التي لم تشترك في الجائزة الملك عبدالله للتميز حتى الان **

المنظمة	مجتمع الدراسة				الاستبانات				النسبة المئوية***
	مدير	م مدير	ر.ق	المجموع	موزع	مسترجع	مستبعد	صالح	
وزارة الاشغال العامة	١٢	٨	٢٠	٤٠	٤٠	٢٧	–	٢٧	١٨
دائرة الموازنة العامة	١٢	٠	٢٢	٣٤	٣٤	٣٢	٢	٣٢	٢١,٥
مستشفى الملك عبدالله المؤسس	١٠	١٠	٢٥	٤٥	٤٥	٢٨	–	٢٨	١٨,٨
دائرة الاحصاءات العامة	٥	٤	٧	١٦	١٦	١٤	–	١٤	٩,٥
وزارة الزراعة	١١	٠	١٥	٢٦	٢٦	١٦	–	١٦	١٠,٧
مؤسسة الاقراض الزراعي	٨	٩	١٩	٣٦	٣٦	٣٢	٢	٣٢	٢١,٥
المجموع	٥٨	٣١	١٠٨	١٩٧	١٩٧	١٥٣	٤	١٤٩	١٠٠

* : اعداد الباحث

* : حتى نهاية عام ٢٠٠٦ .

*** : تم استخراج النسبة المئوية بقسمة عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة على مجموع الاستبانات المسترجعة والصالحة .

٣-٤ طرق جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على مصدرين هامين في الحصول على البيانات اللازمة لأغراض هذه الدراسة ، وهما:

١. **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وذلك من أجل جمع المادة العلمية ،

التي تمكن الباحث من تكوين فكرة واضحة حول المفاهيم الأساسية لموضوع إدارة التميز .

٢. **المصادر الأولية:** وتتمثل في جمع البيانات الأولية المطلوبة وذلك باستخدام استبانه تم إعدادها من قبل الباحث بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية في هذا المجال وذلك للتعرف على اتجاهات العاملين المبحوثين نحو محاور ادارة التميز .

٣-٥ مراحل تطوير أداة الدراسة (الاستبانه)

اعتمد الباحث على استبانه مطورة لتخدم أغراض الدراسة ، والتي تقيس الأبعاد السابقة في متغيرات الدراسة ، وهذه الاستبانة مصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة بقصد جمع البيانات الميدانية من مصادرها الأولية ، وقد صممت فقراتها اعتماداً على ما ورد في الأدبيات من مختلف مصادرها والمتعلقة بموضوع الدراسة ، والتي تغطي الجوانب الضرورية لفهم موضوع ادارة التميز، وجاءت الاستبانة في ثلاثة أقسام ، وضمت (٦١) فقرة موزعة بين مجالات الدراسة وسؤالاً واحداً مفتوحاً ، وتم التأكد من صدق وثبات الأداة ، علماً أن مقياس التقدير المستخدم في الاستبانة هو مقياس "ليكرت المتدرج" والمكون من خمسة مستويات في تصميم الاستجابة (درجة عالية جداً ، .... ، درجة قليلة جداً) . وقد مرت عملية تطوير الاستبانه بعدة مراحل حتى وصلت إلى شكلها النهائي (الملحق رقم ج) الذي تم اعتماده واستخدامه في هذه الدراسة ، وهذه المراحل هي:

١. **المرحلة الأولى:** اعتمد الباحث في تطوير أداة الدراسة على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع إدارة التميز ، والتي بحثت في مجال واحد من مجالات هذه الدراسة وهي : طلافحة (١٩٩٥) والبكار (٢٠٠٢) وشتات (٢٠٠٣) ، حيث تم صياغة فقرات استبانه الدراسة الحالية بما يتوافق مع فرضيات الدراسة.

٢. **المرحلة الثانية:** تم عرض الاستبانه على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي في جامعة اليرموك وعددهم (٨) ، وذلك للتأكد من شموليتها لأبعاد الدراسة ، ومدى انسجام الفقرات الواردة فيها مع أهداف هذه الدراسة.

٣. **المرحلة الثالثة :** تم توزيع الاستبانه على عينة مختارة من مجتمع الدراسة (Pilot Study) ، حيث بلغ عددهم (٥) ، وذلك للتعرّف على مدى وضوح فقرات الاستبانه ، والألفاظ المستخدمة في تكوين تلك الفقرات بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.وقد تم استثناءهم في المرحلة التالية للمحافظة على الحيادية في الإجابة على فقرات الاستبانة .

ومن خلال المراحل السابقة ، تم تعديل بعض العبارات ، وإعادة صياغة بعضها الآخر ، بحيث تصبح مفهومة لأفراد العينة ، وتتناسب وأهداف الدراسة فخرجت الاستبانه بشكلها النهائي (انظر الملحق رقم ج) والذي يضم الأقسام التالية :

القسم الأول: هدف هذا الجزء إلى جمع البيانات الديموغرافية فيما يتعلق بأفراد عينة الدراسة ، فاشتمل على متغيرات شخصية ومهنية وهي الجنس ، والعمر، والمؤهل العلمي ، وإجمالي عدد سنوات الخدمة في هذا المنصب ، ومعرفة هل هناك اتصال مباشر بين أفراد عينة الدراسة والمواطنين ، والدورات التدريبية الخاصة بادارة التميز ، وفيما اذا حصلت المنظمة على الجائزة في حال كانت قد اشتركت فيها .

القسم الثاني: خصص هذا الجزء من الاستبانه للتعرّف على مدى توافر عوامل ومعايير التميز في المنظمات العامة ، وتم تحديد هذه العوامل في اربعة مجالات هي :

المجال الاول : عوامل ادراك مدى توافر معايير التميز كما يفهمها أفراد عينة الدراسة ، وتكونت من (٨) فقرات.

المجال الثاني : عوامل القيادة كما يدركها أفراد عينة الدراسة ، وتكونت من (١٣) فقرة.

المجال الثالث : جوائز التميز وأثرها على أداء المنظمة وتكونت من (٨) فقرات.

المجال الرابع : يمثل رؤية أفراد عينة الدراسة لآلية منح الحوافز للمتميزين في المنظمة ، وتكونت من (٩) فقرات .

القسم الثالث : هدف هذا الجزء من الاستبانه إلى التعرّف على المعوقات التنظيمية التي تواجه منظمات القطاع العام ، وتحد من تطبيق معايير وأسس إدارة التميز ، والتي تشكل عبئا على المنظمة ، بحيث لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا إذا عالجت هذه المعوقات ، وتكونت من (٦) فقرات رئيسة ، واشتملت على (٢٣) فقرة فرعية .

وقد تم وضع سؤالا مفتوحا ليتمكن أفراد عينة الدراسة أن يعبروا عن أية أمور لم تشملها الاستبانة أو أية أمور يرونها ضرورية لتميز المنظمة .

٣-٦ الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانه)

قام الباحث بالتأكد من مدى صدق وثبات أداة الدراسة من اجل إعطاءها أكبر قدر ممكن من الموثوقية وإمكانية ارتباطها المباشر بمفهوم إدارة التميز في القطاع العام وكما يلي :

١. صدق الأداة (Instrument Validity):

بهدف التأكد من مدى صدق أداة القياس ، والتأكد من أن العبارات التي تتكوّن منها فقرات الاستبانه يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات المطلوبة بدقة ، اختار الباحث طريقتين لتحقيق هذا الغرض : الأولى بعرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من المختصين في مجال البحث العلمي ،

والثانية باختيار عينة عشوائية من أفراد المجتمع (Pilot study) كما ذكرنا سابقاً في الجزء المخصص لبيان مراحل تطوير أداة الدراسة ، من اجل معرفة مدى ملاءمة ووضوح عبارات الاستبانة لمجتمع الدراسة ، وتم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظاتهم .

٢. ثبات الأداة (Instrument Reliability):

ولاختبار مدى ثبات النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس ، تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Coefficient Alpha) لجميع مجالات الدراسة ذات المقاييس متعددة النقاط ، للتأكد من درجة موثوقية أداة القياس ، والذي كانت نتيجته (٩٤%) للأداة ككل كما هو مبين في (الجدول رقم ٤) ، وتعتبر هذه النسبة مقبولة لغايات إجراء هذه الدراسة.

جدول رقم (٤)

معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة والأداة ككل

الرقم	المجال	رقم الفقرات	قيمة ألفا	عدد الفقرات
١	ادراك معايير التميز	(١-٨)	٠,٩٣	٨
٢	عوامل القيادة	(٩-٢١)	٠,٩٣	١٣
٣	عوامل التميز	(٢٢-٢٩)	٠,٨٨	٨
٤	الحوافز	(٣٠-٣٨)	٠,٨٩	٩
٥	معيقات تنظيمية	(٣٩-٤٤)	٠,٨٧	٦
٦	الإدارة العليا	(٤٥-٤٨)	٠,٨٨	٤
٧	ظروف العمل	(٤٩-٥٠)	٠,٧٢	٢
٨	معيقات نفسية	(٥١-٥٣)	٠,٨٤	٣
٩	معيقات إدارية وممارسات إدارة الموارد البشرية	(٥٤-٥٧)	٠,٨٥	٤
١٠	معيقات أخرى	(٥٨- ٦١)	٠,٨٦	٤
١١	الأداة ككل	(١-٦١)	٠,٩٤	٦١

٣-٧ إجراءات توزيع وجمع أداة القياس (الاستبانه)

بعد التأكد من صدق وثبات أداة القياس تم إخراجها بالشكل النهائي (انظر الملحق رقم ج) ومن ثم تم توزيع الاستبانه على عينة من (٤١٦) مدير ومساعد مدير ورئيس قسم من أصل (٤١٦) يعملون في (١٢) منظمة عامة في الأردن وبواقع استبانه واحدة لكل فرد.

هذا وقد أرفق كتاب رسمي من جامعة اليرموك الى المنظمات محل الدراسة يدعوها الى التعاون مع الباحث من أجل محاولة الحصول على تعاون أكبر من قبل أفراد عينة الدراسة .

٣-٨ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-pc +) في تحليل البيانات الأولية للدراسة . وتماشياً مع طبيعة أهداف هذه الدراسة وفرضياتها ، فقد استخدم الباحث عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات ، وهي:

١. مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures : وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه ، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات ، وللإجابة على فرضيات الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية ، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٢. اختبار الثبات (Reliability Test): واستخدم هذا الاختبار والمتمثل في حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) بهدف التحقق من الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة والاستبانه ككل . كما ذكرنا سابقاً في هذا الفصل عند التحدّث عن الاختبارات الخاصة بأداة القياس.

٣. تم استخراج العلاقة ما بين المتغيرات الشخصية والعوامل التنظيمية للعينة المبحوثة ومجالات الدراسة من خلال استخدام اختبار "ت" .

٤. معيار التحليل : من المعروف أن الوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم هو "٣"، وهذه القيمة تمثل متوسط المقياس وهي الحد الفاصل بين الموافقة وعدم الموافقة، أي الحد الفاصل بين الاتجاهات الايجابية والسلبية تجاه موضوع الفقرة المبينة إزاء المقياس. لذلك ، كلما زادت قيمة الوسط كلما ارتفعت درجة الموافقة (الايجابية) مع الفقرات المستخدمة، والعكس صحيح. وعلى هذا فإن القيمة "٥" تمثل أقصى درجة موافقة، والقيمة "١" تمثل أقل درجة موافقة. وقد عمد الباحث خلال مراحل تطوير أداة القياس (الاستبانه) إلى استخدام نوع واحد من المقاييس ألا وهو مقياس ليكرت الخماسي . والجدول رقم (٥) يبين معيار التحليل الذي اعتمده الباحث

جدول رقم (٥)

معيار التحليل حسب المقياس الخماسي

درجة التوافر	المتوسط الحسابي
قليلة	١ – ٢
متوسطة	٢,١ – ٣
عالية	٣,١ – ٤
عالية جدا	٤,١ – ٥

٣-٩ محددات الدراسة

تتلخص المحددات والصعوبات التي رافقت إعداد هذه الدراسة بما يلي:

١. عدم حصول الباحث على دراسات عربية ميدانية في موضوع ادارة التميز.

٢. عدم تعاون بعض أفراد مجتمع الدراسة مع الباحث ، ورفضهم المشاركة في الإجابة على فقرات الاستبانه تذرعاً بسرية المعلومات أو ضيق الوقت. كما اعتذر بعض المبحوثين عن تعبئة الاستبانة دون إبداء الأسباب.

٣. ارتباط نتائج هذه الدراسة بشكل مباشر بوجهات نظر المديرين عينة الدراسة.

٤. عوامل الجهد والوقت والتكلفة ذلك أن عملية المسح الميداني تمت بطريقة شخصية من قبل الباحث.

٥. عدم العثور على أي من الدراسات التي بحثت ادارة التميز بشكل مباشر ، في البيئة الأردنية حيث أن الدراسات السابقة تناولت عاملاً واحداً من عوامل التميز وربطته بمستوى الأداء والابداع .

٦. عدم وجود اتفاق عالمي على أسس واضحة لقياس مستوى التميز الاداري ، ولهذا اعتمد الباحث على نماذج جوائز التميز العربية والأجنبية في تحديد عناصر أداة الدراسة .

٧. عدم التعاون من بعض الجهات المبحوثة .

٨. عدم استجابة بعض افراد عينة الدراسة وتأخير الاستبانات لديهم او عدم اعادتها نهائيا .

٩. اعتماد الدراسة على اسلوب الاستبانة لجمع البيانات ، وهذا الاسلوب عادة يعكس ما يجب ان يكون عليه الحال وليس الواقع .

١٠. اقتصرت هذه الدراسة على العاملين الإداريين في المركز ممن يعملون برتبة مدير دائرة، مساعد مدير، رئيس قسم .

11. كما ان الدراسة اقتصرت فقط على اثنتا عشرة منظمة حكومية مركزيـــة فـــي الاردن، وبالتالي يصعب تعميم نتائجها على باقي الأجهزة الحكومية (سواء التي تقدمت إلى جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز او التي ما زالت في طور التأهيل) والعاملين في الدوائر التابعة للمركز للأجهزة المبحوثة .

٣-١٠ ملخص الفصل :

قدّم هذا الفصل عرضاً للمنهجية التي تبناها الباحث في هذه الدراسة ، حيـــث تـــم توضيح أسلوب الدراسة وكيفية تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وطـــرق جمـــع البيانـــات ومراحل تطوير أداة القياس (الاستبانه)، هذا بالإضافة إلى الاختبـــارات الخاصـــة بـــأداة القياس وإجراءات توزيعها و جمعها وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة فـــي تحليـــل البيانات ومعيار التحليل وأخيراً عرض لأهم محددات الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة

بيانات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة بيانات الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها ، وذلك في ضوء كل من أهداف واسئلة الدراسة .

حيث يبدأ الباحث بعرض وصف للخصائص الشخصية والتنظيمية لعينة الدراسة ، ثم يتم عرض اسئلة الدراسة ومناقشتها ، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من قبل الباحث لهذا الغرض.

٤-١ وصف خصائص عينة الدراسة

قام الباحث باختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والتنظيمية لعينة الدراسة ، وذلك بهدف التعرّف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة ، ومن اجل تكوين صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة ، فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية التالية : الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وإجمالي عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي ، والمتغيرات التنظيمية المتعلقة باشتراك المنظمة بجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ، ومعرفة هل يوجد اتصال مباشر بين أفراد عينة الدراسة مع المواطنين أم لا ، ومعرفة الدورات التدريبية التي اشترك فيها أفراد عينة الدراسة ؟ .

٤-٢ الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

يبيّن الجدول رقم (٦) الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ، حيث تشير النتائج الواردة فيه إلى أن نسبة عدد الذكور في عينة الدراسة قد بلغت (٦٩,٨%) ، في حين أن عدد الإناث بلغ (٩٣) انثى وبنسبة (٣٠,٢%) من إجمالي عدد أفراد العينة. كما أن عدد افراد عينة الدراسة الذكور والذين شاركوا في الجائزة بلغ (١١٣) فردا وبنسبة مئوية (٧١,١%) من إجمالي المشاركين ، اما الذين لم يشاركوا في الجائزة من الذكور فبلغ عددهم (١٠٢) فردا وبنسبة مئوية (٦٨,٥%) من إجمالي غير المشاركين في الجائزة ، في حين بلغ عدد الإناث اللواتي اشتركن في الجائزة (٤٦) وبنسبة مئوية (٢٨,٩%) ، أما اللواتي لم يشتركن في الجائزة فبلغ عددهن (٤٧) وبنسبة مئوية (٣١,٥%) ، وهذا يدل على عدم تأثير الجنس بالنسبة لاجابات أفراد عينة الدراسة من حيث الاشتراك في الجائزة أو عدم الاشتراك ، اذ أن الأعداد والنسبة المئوية متقاربة جدا وهذا يحيد تأثير الجنس على اجابات افراد العينة .

جدول (٦)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب الجنس والاشتراك بالجائزة

(حجم العينة = ٣٠٨)

الجنس	مشترك		غير مشترك		المجموع	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
ذكر	١١٣	٧١,١	١٠٢	٦٨,٥	٢١٥	٦٩,٨
أنثى	٤٦	٢٨,٩	٤٧	٣١,٥	٩٣	٣٠,٢
المجموع	١٥٩	١٠٠	١٤٩	١٠٠	٣٠٨	١٠٠

كما تدل النتيجة السابقة على أن مشاركة المرأة الأردنية في المستويات الإدارية المتوسطة ما زالت في بداياتها ، حيث مثلت أقل من ثلث مجموع أفراد العينة ، وتمثيلها في وظائف القطاع العام أقل من تمثيل الذكور .

أما فيما يتعلق بالعمر (عمر الفرد) ، فيبّين الجدول رقم (٧) أن أكثر من نصف أفراد العينة (٥٣,٢%) منهم تتراوح أعمارهم بين (٤٠ إلى اقل من ٥٠ سنة) ، في حين بلغت نسبة الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٣٠- أقل من ٤٠ سنة) (٣٨%)، أما الذين تجاوزوا سن (٥٠) سنة فقد بلغ عددهم (٢٣) وبنسبة (٧,٥%) من إجمالي عدد أفراد العينة ، وأخيراً كان من بين أفراد العينة اربعة لم يتجاوزوا بعد سن الثلاثين وبنسبة مئوية (١,٣%).

جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب العمر

(حجم العينة = ٣٠٨)

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٤	١,٣
٣٠- اقل من ٤٠ سنة	١١٧	٣٨
٤٠- اقل من ٥٠ سنة	١٦٤	٥٣,٢
٥٠ سنة فأكثر	٢٣	٧,٥
المجموع	٣٠٨	١٠٠

وتدل هذه النتيجة على أن معظم موظفي الإدارة الوسطى في منظمات القطاع العام الأردني (٩١,٢%) تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (٣٠- أقل من ٥٠ سنة) مما يشير إلى المتوسط العالي جداً لعمر موظفي الإدارة الوسطى في منظمات القطاع العام . وبالتالي فان خبراتهم كبيرة في الإدارة العامة .

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (٨) أيضاً يتبيّن أن معظم أفراد عينة الدراسة (٧٥%) منهم يحملون درجة البكالوريوس ، وأن (١٤,٦%) منهم يحملون شهادة في الدراسات العليا ، ويلاحظ أيضا ان شهادة دبلوم كلية المجتمع كانت قليلة جدا وبنسبة (٧,٥%) ، أما الثانوية العامة أو دون فكانت أقلها وبنسبة (٢,٩%) من إجمالي عدد أفراد العينة.

جدول رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

(حجم العينة = ٣٠٨)

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية عامة أو دون	٩	٢,٩
دبلوم كلية مجتمع	٢٣	٧,٥
بكالوريوس	٢٣١	٧٥
دراسات عليا	٤٥	١٤,٦
المجموع	٣٠٨	١٠٠

وتدل هذه النتيجة على المستوى العلمي العالي الذي يتمتع به هؤلاء الموظفـــون ، ويعد هذا الاستدلال منطقياً كون أفراد العينة هم من موظفي الإدارة العليا والاشرافية في منظمات القطاع العام ، وبالتالي فإن حساسية القطاع بشكل عام ، والمركز الوظيفي الذي يشغلونه بشكل خاص ، تتطلب مستوى علميا عال ، حيث أن طبيعة المهام التي تلقى على كاهل موظفي الادارة العليا والاشرافية تتطلب وجود مستوى جيد من المعرفة ، وقـــدرة على التعامل مع متغيرات بيئة العمل ، ويعد ارتفاع المستوى التعليمي لعينـــة الدراســـة مؤشرا ايجابيا ، يزيد من موضوعية اجابات أفراد العينة على فقـــرات أداة الدراســـة ، وبالتالي زيادة واقعية النتائج .

وفيما يتعلق بالخبرة في العمل الحالي لأفراد العينة فقد تم تصنيف سنوات الخدمة إلى فئات بعد جمعها كما هو مبين في الجدول رقم (٩) . ويتبيّن من خلال اســـــتعراض الجـــدول رقم (٩) أن (٣٤,٧%) من أفراد العينة لديهم خبرة عملية إجمالية فـــي مجـــال عملـــهم تزيد عن (٦) ســـنوات وتـــــقل عن (١٠) سنوات ، في حين بلغـــت نـــسبة أفراد العينة الذين لديهم خبرة كلية تجاوزت (١٠) ســـــنوات وتقـــل عـــن (١٥) ســـنة (٣٢,٨%) ، وتبيّن كذلك أن النسبة الأقل كانت نسبة المديرين الذين تزيد خبرتهم العملية عن (٢٥) سنة حيث بلغت (١,٣%) وأما الأقل من (٥) سنوات فكانت (٩,١%).

جدول رقم (٩)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة (حجم العينة = ٣٠٨)

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
١-٥	٢٨	٩,١
٦-١٠	١٠٧	٣٤,٧
١١-١٥	١٠١	٣٢,٨
١٦-٢٠	٤٠	١٣
٢١-٢٥	٢٨	٩,١
٢٦-٣٠	٤	١,٣
المجموع	٣٠٨	١٠٠

ونستنتج من هذه النتائج أن متوسط خبرة المدير في الإدارة العليا في منظمات القطاع العام الأردني محور الدراسة - الذي بلغ (٨) سنوات- هو متوسط قليل نسبياً ، إلا أن التفسير المنطقي لهذا الاستنتاج يتلخص في كون معظم منظمات القطاع العام الأردني تعتمد مبدأ التعيين حسب الدرجة ، وليس حسب الكفاءة (مبدأ الجدارة) والخبرة العملية في نفس المجال .

أما الجدول رقم (١٠) فيبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي ، حيث تم تقسيم هذا المتغير الى (٣) مستويات ، مستوى مدير دائرة حيث بلغ عددهم (٤٩) فردا وبنسبة (١٥,٩%) من عينة الدراسة ، بينما بلغ عدد الأفراد الذين يحملون مسمى وظيفي (مساعد مدير) (٤٦) فردا وبنسبة (١٤,٩%) من عينة الدراسة ، اما

الذين يحملون مسمى وظيفي (رئيس قسم) فبلغ عددهم (٢١٣) فردا وبنسبة (٦٩,٢%) من عينة الدراسة ، وهذا التوزيع يعد منطقيا ومتوقعا ، نظرا لأن الدائرة او المديرية الواحدة تضم مديرا واحدا ومساعدا واحدا ايضا ، بينما تضم اقساما متعددة ، مما يعني ان المدير الواحد يعمل معه أكثر من رئيس قسم واحد . ويرى الباحث أن هذا التوزيع يتناسب مع الهيكل الاداري المتبع في الجهاز الحكومي الأردني ألا وهو الأسلوب الهرمي .

جدول رقم (١٠)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
رئيس قسم	٢١٣	٦٩,٣
مساعد مدير	٤٦	١٤,٩
مدير	٤٩	١٥,٩
المجموع	٣٠٨	١٠٠

٤-٣ الخصائص التنظيمية لأفراد عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (١١) ان عدد افراد عينة الدراسة ممن اشتركت منظماتهم في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية بلغ (١٥٩) فردا وبنسبة مئوية بلغت (٥١,٦%) من اجمالي عينة الدراسة التي استجابت لأداة الدراسة والبالغ عددها (٣٠٨) افرادا ، في حين بلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين لم تشترك منظماتهم في جائزة الملك عبالله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية (١٤٩) فردا وبنسبة مئوية بلغت (٤٨,٤%) ، وهذا منطقي ويعطي الدراسة مصداقية معينة في عدم التحيز لمن

اشترك في الجائزة او لم يشترك ، وتم اعتماد هذه النسبة ليكون تأثير الاشتراك من عدمه متساوي تقريبا .

جدول رقم (١١)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب اشتراك المنظمة في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

الاشتراك	عدد المنظمات	عدد الأفراد	النسبة المئوية
نعم	٦	١٥٩	٥١,٦
لا	٦	١٤٩	٤٨,٤
المجموع	١٢	٣٠٨	١٠٠

أما الجدول رقم (١٢) فانه يوضح بعض الخصائص التنظيمية للمنظمات التي شارك موظفو الإدارة الوسطى والإشرافية فيها في هذه الدراسة ، والبالغ عددها (١٢) منظمة من منظمات القطاع العام في الأردن ، من حيث الاتصال المباشر مع المواطنين او عدمه .

جدول رقم (١٢)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب سؤال هل هناك اتصال مباشر بينك وبين المواطنين (حجم العينة = ٣٠٨)

طريقة الاتصال مع المواطنين	مباشرة	غير مباشرة	المجموع
العدد	٢٢٦	٨٢	٣٠٨
النسبة المئوية	٧٣,٤	٢٦,٦	١٠٠

ويشير الجدول رقم (١٢) الى أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين يوجد اتصال مباشر بينهم وبين المواطنين بلغ (٢٢٦) فردا وبنسبة (٧٣,٤%) في حين بلغ عدد الذين لا يوجد بينهم اتصال مباشر مع المواطنين (٨٢) فردا وبنسبة (٢٦,٦%) .

ويتبين من الجدول رقم (١٢) أن (٧٣,٤%) من أفراد عينة الدراسة يقدمون خدمة مباشرة للمواطنين ، وهذا يدل على اهمية وحساسية دورهم في تقديم الخدمات المتميزة وذات الجودة العالية . هذه الخدمة التي يتوجب عليهم تقديمها بالشكل والمستوى الذي يرضي المواطنين .

أما الجدول رقم (١٣) الاعداد والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة من حيث حصول المنظمة على الجائزة أم لا . واقتصر الجدول على المنظمات التي اشتركت في الجائزة ، وكان عدد افراد عينة الدراسة فيها (١٥٩) فردا .

جدول رقم (١٣)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب سؤال هل حصلت مؤسستكم على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز (حجم العينة = ١٥٩)

هل حصلت مؤسستكم على جائزة الملك عبدالله ؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	٧٩	٤٩,٧
لا	٨٠	٥٠,٣
المجموع	١٥٩	١٠٠

ويشير الجدول رقم (١٣) الى أن (٤٩,٧%) من أفراد عينة الدراسة الذين اشتركت منظماتهم بالجائزة قد حصلت منظماتهم على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ، وهذا يعطي الدراسة قوة معنوية من حيث آراء عينة الدراسة

، اذ أن المنظمة التي تدخل في المنافسة على الجائزة يتكون لدى افرادها خبرة عملية في مجال التميز الاداري ، وخاصة اذا ما حصلت على الجائزة فان هذا سيعزز مفهوم التميز لدى موظفيها.

أما الجدول رقم (١٤) فيبين اسماء الدورات واعداد الافراد الذين اشتركوا في كل دورة ، حيث نلاحظ ان جميع افراد عينة الدراسة قد حصلوا على ما مجموعه (٧٩٨) دورة وبمعدل (٢,٥٩) دورة لكل فرد من افراد العينة بشكل عام . وهذا يدل على الاهتمام الكبير من قبل الادارة العليا على اعداد وتأهيل الادارة الوسطى حتى تستطيع القيام بالاعباء التي تقع على عاتقها خير قيام . وتقديم خدمة منافسة لما يقدمه القطاع الخاص او منظمات القطاع العام الاخرى .

الجدول رقم (١٤)

اسماء الدورات واعداد الافراد الذين اشتركوا في كل دورة والنسبة المئوية

اسم الدورة	عدد المشتركين	النسبة المئوية *	عدد الدورات لكل فرد
ادارة الجودة الشاملة	٢٦١	٨٤,٧	٢,٥٩ **
الايزو	١٥٣	٤٩,٧	
الموارد البشرية	١٩٦	٦٣,٦	
الحاسوب	١٨٨	٦١,٠	
المجموع	٧٩٨		

* :تم استخراج النسبة المئوية نسبة الى اجمالي عدد افراد العينة .

** : الناتج هو من قسمة عدد الدورات الكلي على عدد افراد العينة .

أما الجدول رقم (١٥) فيبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية مقارنة بالاشتراك في الجائزة أو عدم الاشتراك . ويتضح من الجدول أن جوائز التميز في المنظمات التي اشتركت في الجائزة حصلت على متوسط حسابي (٤,٣٠) وبدرجة توافر عالية جدا، اما في المنظمات التي لم تشترك في الجائزة فكان المتوسط الحسابي (٤,٢٥) ، وهذا يدل على أن الجوائز تتوافر في المنظمات التي سبق لها الاشتراك في الجائزة اكثر من التي لم تشترك حتى الآن . كما ان الحوافز وعوامل القيادة وادراك مدى توافر معايير التميز فقد حصلت على متوسطات حسابية لصالح المنظمات التي اشتركت في الجائزة وبدرجة توافر عالية ، الا أنها حصلت على متوسطات حسابية أقل في المنظمات التي لم تشترك في الجائزة ، وهذا يعزز دور وأثر الاشتراك في الجائزة في تحسين السلوك الاداري في المنظمات . وذلك لأن الاستعداد والدخول في المنافسة على الجائزة يعمل على تحسين أداء المنظمة ، وتلافي الأخطاء والعيوب الموجودة اصلا في المنظمة ، ويعمل على تطوير وتحسين اسلوب القيادة في ادارة المنظمة .

كما أن معوقات التميز بشكل عام كانت تميل لصالح المنظمات التي لم تشترك في الجائزة حتى الآن حيث جاءت المتوسطات الحسابية لها في المنظمات التي لم تشترك في الجائزة أعلى منها في المنظمات التي اشتركت في الجائزة .

وبناء على ذلك نلاحظ ان المنظمات التي شاركت في الجائزة كانت اكثر اهتماما بتحقيق التميز في العمل وتقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمنظمات التي لم تشترك في الجائزة ، ولعل ذلك يعزى الى الاهتمام والتحضير والاستعداد والدورات التي يشترك فيها موظفو المنظمات التي تستعد للمشاركة في الجائزة .

الجدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية والاشتراك في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز (حجم العينة ٣٠٨)

المجال	مشترك		غير مشترك		الرتبة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
جوائز التميز	٤,٣٠	٠,٥٣	٤,٢٥	٠,٥٧	١
الحوافز	٣,٩٥	٠,٦٧	٣,٧٥	٠,٧٩	٢
عوامل القيادة	٣,٩٣	٠,٦٢	٣,٦٣	٠,٧٨	٣
ادراك مدى توافر معايير التميز	٣,٨٥	٠,٦٩	٣,٣٤	٠,٩٥	٤
معوقات تنظيمية	٣,٤٢	٠,٨٧	٣,٣٩	٠,٦٥	٥
ظروف العمل	٣,٢٤	١,٠٧	٣,٥٣	٠,٩٩	٦
معوقات أخرى	٣,٣٠	٠,٩٢	٣,٤٥	٠,٨٨	٧
معوقات إدارية وممارسات إدارة الموارد البشرية	٣,١٧	٠,٩٨	٣,٣٨	٠,٩١	٨
معوقات نفسية	٣,٠٣	١,٠٥	٣,٢٥	٠,٩٦	٩
الإدارة العليا	٣,٠٨	١,٠١	٣,١٠	٠,٩٩	١٠
الاداة ككل	٣,٧٠	٠,٤٣	٣,٥٨	٠,٥٠	

أما الجدول رقم (١٦) فيبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازليا لمجالات الدراسة بشكل عام ، حيث يدل على أن جميع مجالات الدراسة قد حصلت

على درجة توافر عالية وبمتوسط حسابي عام (٣,٦٥) ، اما معوقات التميز فقد حصلت على أقل درجة توافر بين مجالات الدراسة جميعها ، وهذا يدل على أن تأثير معوقات التميز قليل جدا على تقدم منظمات القطاع العام الاردني ، ويتبين أيضا أن جوائز التميز تتوافر بدرجة عالية جدا وبمتوسط حسابي (٤,٢٨) ، في حين شكلت المعوقات التنظيمية اكبر عائق امام المنظمات في سعيها نحو التميز وبمتوسط حسابي (٣,٤٠) وبدرجة توافر عالية ، في حين كان تأثير الادارة العليا على التميز أقلها حيث احتصلت على الترتيب الأخير وبمتوسط حسابي (٣,٠٩) وبانحراف معياري (١) ، مما يدل على اتفاق افراد عينة الدراسة على هذه النتيجة .

جدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	جوائز التميز	٤,٢٨	٠,٥٥	١
٢	الحوافز	٣,٨٥	٠,٧٤	٢
٣	عوامل القيادة	٣,٧٨	٠,٧١	٣
٤	ادراك مدى توافر معايير التميز	٣,٦٠	٠,٨٦	٤
٥	معوقات تنظيمية	٣,٤٠	٠,٧٧	٥
٦	ظروف العمل	٣,٣٨	١,٠٤	٦
٧	معوقات أخرى	٣,٣٧	٠,٩٠	٧
٨	معوقات إدارية وممارسات إدارة الموارد البشرية	٣,٢٧	٠,٩٥	٨
٩	معوقات نفسية	٣,١٤	١,٠١	٩
١٠	الإدارة العليا	٣,٠٩	١	١٠
	الأداة ككل	٣,٦٥	٠,٤٧	

٤-٤ تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة

وللإجابة على أسئلة الدراسة فقد لجأ الباحث إلى استخدام عدد من الأدوات الإحصائية ، كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، واختبار (T-test)

السؤال الأول: ما هي درجة مدى توافر معايير التميز في المنظمة كما يدركها أفراد عينة الدراسة ؟.

وللإجابة على هذا السؤال ، عمل الباحث على حصر عدد من عوامل ومعايير التميز لمعرفة مدى توافرها في المنظمات الحكومية الأردنية ، حيث تم تحديد ثمانية عوامل ومعايير للتميز ، وتم التحري عنها من خلال الفقرات (١ إلى ٨) ، حيث تم تحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازليا لسؤال الدراسة الأول ككل بالنسبة "الادراك مدى توافر معايير التميز في المنظمة" . كما يظهر في الجدول رقم (١٧) التالي :

جدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "إدراك مدى توافر معايير التميز" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٥	يتم الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية تتصف بالمصداقية والالتزام والسرعة والدقة	٣,٩٢	٠,٨٢	١
٤	تتوفر في مؤسستي أفكار وقيم الجودة لخدمة المواطنين	٣,٧٤	٠,٩٦	٢
١	تتوفر معايير محدد لجودة الخدمة المقدمة	٣,٧٣	٠,٩٥	٣
٢	تتبنى المنظمة مدخل إدارة الجودة الشاملة ويشكل الأساس لخططها	٣,٥٣	١,٠٨	٤
٣	يتم تحليل معلومات وشكاوى الزبائن (المواطنين) لتحسين الجودة بانتظام	٣,٥٣	١,٠٤	٤
٦	يتم عمل تقييم ذاتي لجودة الخدمات المقدمة بعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل دوري	٣,٤٦	١,١١	٦
٧	عادة ما نقوم بالتعرف على مدى رضا الزبائن عن خدماتنا	٣,٤٦	١,١٢	٦
٨	تهتم المؤسسة بالرضا الوظيفي للعاملين فيها عند التخطيط لتطوير مهامها	٣,٤٣	١,١٨	٨
	المتوسط الحسابي العام	٣,٦٠		

وبالنظر الى الجدول رقم (١٧) نلاحظ أن عامل الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية تتصف بالمصداقية والالتزام والسرعة والدقة جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، وبدرجة توافر عالية بين عوامل ادراك مدى توافر معايير التميز ، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٨٢) ، ويمكن أن يعزى ذلك الى تفهم كبير من قبل منظمات القطاع العام لأهمية تقديم خدمات ذات جودة عالية وتتصف بالمصداقية والالتزام والسرعة والدقة حتى تستطيع تلبية احتياجات العميل (متلقي الخدمة) ، أما عامل توفر أفكار وقيم الجودة لخدمة المواطنين في المنظمات محل الدراسة فقد حصل على درجة توافر عالية وبمتوسط حسابي (٣,٧٤) وبانحراف معياري (٠,٩٦) ، وكذلك جاء عامل توافر معايير محددة لجودة الخدمة المقدمة في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (٣,٧٣) وبانحراف معياري (٠,٩٥) ، ويمكن اعتبار هذة النتيجة على أنها مؤشر قوي ودال على أن المنظمات تهتم بأفكار ومعايير وقيم الجودة لادراكها للأهمية القصوى بالنسبة لنوعية الخدمة المقدمة ، والانحرافات المعيارية تظهر اجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أهمية هذين العاملين . في حين حصل اهتمام المؤسسة بالرضا الوظيفي للعاملين فيها عند التخطيط لتطوير مهامها على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣,٤٣) وبانحراف معياري (١,١٨) ، وهذا يدل على أن المنظمات الحكومية ما زالت لا تولي اهتمامها للموظفين العاملين فيها بقدر اهتمامها بمعايير وقيم الجودة .

أما المتوسط الحسابي العام لادراك مدى توافر معايير التميز مجتمعة فقد بلغ (٣,٦٠) وهو يقع ضمن فئة درجة التوافر العالية في الحصول على ادارة التميز .

وبناء على ما سبق فقد توصل الباحث الى ان معايير التميز تتوافر بدرجة عالية في المنظمات محل الدراسة ، وان توافر هذه العوامل بدرجة عالية يؤدي الى زيادة إمكانية تطبيق ادارة التميز في المنظمة بدرجة عالية ايضا . وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة كل من الطعامنة (٢٠٠١) ، (Hunter ، 2000)،(Crowly ، 2004)، (Mitja ، 2000) ، والتي جاءت كلها بمفهوم واحد الا وهو ان ادراك مدى توافر معايير التميز يؤدي الى تطبيق ادارة التميز في نهاية الأمر .

٤-٤-١ **السؤال الثاني** : ما هو اثر عوامل القيادة على مستوى تطبيق إدارة التميز في المنظمات المبحوثة ؟.

وللإجابة على هذا السؤال ، تم أولاً تحديد (١٣) فقرة فرعية من الفقرة (٩) ولغاية الفقرة (٢١) بهدف الإجابة عليها ، حيث تم تحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازليا ، واختبار "ت" لمجال الدراسة الثاني ككل بالنسبة "للقيادة" . وحسب ما هو موضح في الجدول رقم (١٨).

جدول رقم (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "القيادة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٢١.	تلتزم الإدارة العليا بالرغبة القوية في الإنجاز والأداء المتميز	٤,٠٧	٠,٨٨	١
١١.	تشترك الإدارة العليا بالنشاطات ذات العلاقة بإدارة التميز لتحسين جودة الخدمات المقدمة	٣,٨٩	٠,٨٦	٢
١٩.	تشجع الإدارة العليا ترسيخ قيم النزاهة ومحاربة الفساد	٣,٨٧	١	٣
٩.	تقوم الإدارة العليا بتقدير جهود الموظفين لدعم أهداف إدارة التميز	٣,٨٥	٠,٩٩	٤
١٠.	تلتزم الإدارة العليا بتقديم خدمات ذات جودة عالية	٣,٨٥	٠,٨٦	٤
١٢.	تعمل الإدارة العليا على تحسين ورفع مستوى فعالية العاملين وباستمرار	٣,٨٣	٠,٨٧	٦
١٧.	تعمل الإدارة العليا على تفويض جزء من صلاحياتها للعاملين بهدف تحسين وتطوير العمل	٣,٧٨	٠,٩٧	٧
١٥.	يمتلك المديرون القدرة على التعامل مع العاملين لضمان تجاوبهم مع مبادرات التميز والتغيير	٣,٧٤	٠,٨٥	٨
٢٠.	تهتم الإدارة العليا بعملية التنمية الذاتية والنمو الوظيفي للعاملين	٣,٧٣	١	٩
١٤.	تضع القيادة العليا خطة إستراتيجية تستخدمها لتحديد اتجاه المؤسسة ومراجعة أدائها	٣,٧٢	٠,٩١	١٠
١٦.	يتميز المديرون بالمرونة والقدرة على التكيف والتجديد	٣,٦٤	١,٠٢	١١
١٨.	تهتم الإدارة بتشجيع المنافسة وبث روح الإبداع والتطوير والتميز بين العاملين	٣,٦٢	٠,٩٥	١٢
١٣.	تلتزم الإدارة العليا بقياس وتقييم أداء المديرين حسب أسس ومعايير التميز	٣,٥٩	١,٠٨	١٣
	المتوسط الحسابي العام	٣,٧٨		

توضح نتائج الجدول رقم (١٨) أن التزام الادارة العليا بالرغبة القوية في الانجاز والأداء المتميز جاء في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (٤,٠٧) وبدرجة توافر عالية جدا وبانحراف معياري (٠,٨٨) ، ثم جاء في المرتبة الثانية عامل اشتراك الادارة العليا بالنشاطات ذات العلاقة بادارة التميز لتحسين جودة الخدمات المقدمة وبمتوسط حسابي (٣,٨٩) وبدرجة توافر عالية وبانحراف معياري (٠,٨٦) ، في حين جاء التزام الادارة العليا بقياس وتقييم اداء المديرين حسب أسس ومعايير التميز في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣,٥٩) وبانحراف معياري (١,٠٨) ، ومع ذلك جاءت درجة توافرها عالية ، وهذا يدل على أن دور القيادة ورغبتها القوية في الانجاز والأداء المتميز ومشاركتها للنشاطات التي ترتبط بادارة التميز هام جدا في العملية الادارية .

اما المتوسط الحسابي العام لعوامل القيادة مجتمعة فقد بلغ (٣,٧٨) وهو يقع ضمن فئة درجة التوافر العالية في الحصول على ادارة التميز .

وبناء على ما سبق فقد توصل الباحث إلى أن توافر صفات القيادة المتميزة بدرجة عالية يؤدي إلى إمكانية تطبيق ادارة التميز في المنظمة بدرجة عالية. وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة كل من طلافحة (١٩٩٥) والسلمي (تجربة محافظة قنا، ٢٠٠٢) .

٤-٤-٢ <u>السؤال الثالث</u> : ما هو اثر العوامل الديمغرافية على مستوى تطبيق إدارة التميز في المنظمات المبحوثة ؟.

ولغرض الإجابة على هذا السؤال، تم أولاً تحديد مجالات الدراسة وتحديد عامل الجنس، وكذلك تم استخراج المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، وحسب ما هو موضح في الجدول رقم (١٩).

جدول رقم (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على العوامل والأداة ككل

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
عوامل الجودة	ذكر	٢١٥	٣,٦٤	٠,٧٨	١,٢٠٩	٠,٢٢٧
	أنثى	٩٣	٣,٥١	١,٠٢		
عوامل القيادة	ذكر	٢١٥	٣,٨٢	٠,٦٣	١,٥٢١	٠,١٢٩
	أنثى	٩٣	٣,٦٩	٠,٨٧		
عوامل التميز	ذكر	٢١٥	٤,٢٨	٠,٥٥	٠,٠٣٧	٠,٩٧٠
	أنثى	٩٣	٤,٢٧	٠,٥٧		
الحوافز	ذكر	٢١٥	٣,٨٧	٠,٧٢	٠,٥٢١	٠,٦٠٣
	أنثى	٩٣	٣,٨٢	٠,٧٧		
معوقات تنظيمية	ذكر	٢١٥	٣,٣٥	٠,٧٨	١,٨٣٥-	٠,٠٦٧
	أنثى	٩٣	٣,٥٣	٠,٧٣		
الإدارة العليا	ذكر	٢١٥	٣,٠٣	٠,٩٤	١,٥٣٧-	٠,١٢٥
	أنثى	٩٣	٣,٢٢	١,١٣		
ظروف العمل	ذكر	٢١٥	٣,٣٦	١,٠٦	٠,٦١٥-	٠,٥٣٩
	أنثى	٩٣	٣,٤٤	١,٠٠		
معوقات نفسية	ذكر	٢١٥	٣,١٥	٠,٩٥	٠,٢٤٦	٠,٨٠٦
	أنثى	٩٣	٣,١١	١,١٦		
معوقات إدارية	ذكر	٢١٥	٣,١٦	٠,٩٢	٣,٠٩٣-	٠,٠٠٢ *
	أنثى	٩٣	٣,٥٢	٠,٩٩		
معوقات أخرى	ذكر	٢١٥	٣,٢٩	٠,٩١	٢,٥٤١-	٠,٠١٢ *
	أنثى	٩٣	٣,٥٧	٠,٨٤		
الأداة ككل	ذكر	٢١٥	٣,٦٤	٠,٤٤	٠,٣٤٠-	٠,٧٣٤
	أنثى	٩٣	٣,٦٦	٠,٥٤		

* : دالة احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 5\%$) .

وبالنظر الى الجدول رقم (١٩) يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد عينة الدراسة تعزى للمتغير المستقل (الجنس) ، حيث كانت قيمة (الفا) اكبر من (٠,٠٥) لجميع مجالات الدراسة ما عدا في مجال المعيقات الادارية وممارسات ادارة

الموارد البشرية حيث بلغت (٠,٠٠٢) ، ومجال المعيقات الأخرى حيث بلغت (٠,١٢) ، وهذا يدل على ان مستوى الدلالة كان اقل من (٠,٠٥) ، كما ان الفروق الظاهرية في المتوسطات الحسابية المبينة في الجدول ليست ذات دلالة إحصائية ، ولا يمكن ان نعتبر ان الاختلاف فيها يعود الى اختلاف الجنس بين افراد العينة ، وانما يعود الى اسباب ليست جوهرية ، اضافة الى ان الفروق بين هذه المتوسطات ليست ملفتة ، الا ان اكبر فرق في المتوسطات الحسابية كان في اجابات افراد العينة على مجال المعيقات الادارية وممارسات ادارة الموارد البشرية ، حيث حصلت اجابات الذكور على متوسط حسابي بلغ (٣,١٦) بينما كان متوسط اجابات الاناث (٣,٥٢) ، مما يعني ان نتيجة هذه الفروقات لصالح فئة الاناث ، أي ان فئة الاناث تعتقد ان المعيقات الادارية وممارسات ادارة الموارد البشرية اكثر تأثيرا في اعاقة تحقيق ادارة التميز في المنظمات العامة ، في حين كانت درجة موافقة الذكور اقل نسبيا ، ونجد كذلك أن هذا الفرق ذو أهمية إحصائية ، كون مستوى الدلالة بلغ (٠,٠٠٢) أي ان قيمة الفا اصغر من (٠,٠٥) .

ويمكن ان نعزو عدم وجود فروق في اجابات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة وفقا لمتغير الجنس ، الى التقارب في افكار الذكور والاناث ، وتوفير المعلومات للجميع على حد سواء ، اضافة الى الحرية الشخصية المصانة للجنسين سواء ذكورا ام اناثا ، الأمر الذي يزيد من مستوى تقارب وجهات النظر بسبب خضوعها الى معايير علمية موحدة نسبيا .

واستنادا الى هذه النتائج توصلت الدراسة الى عدم وجود تأثير للعوامل الديمغرافية للعاملين على مستوى تطبيق ادارة التميز في المنظمة .

٣-٤-٤ **السؤال الرابع** : ما هو اثر العوامل التنظيمية على مستوى تطبيق إدارة التميز في المنظمات المبحوثة ؟.

اما الجدول رقم (٢٠) فيبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الاشتراك بالجائزة او عدمه على العوامل والأداة ككل

وبالنظر إلى الجدول رقم (٢٠) يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغير المستقل (الجائزة) من حيث الاشتراك في الجائزة أو عدم الاشتراك ، حيث كانت قيمة (ألفا) اكبر من (٠,٠٥) لمجالات الدراسة (عوامل التميز والمعوقات التنظيمية والادارة العليا كمعوق للتميز والمعوقات النفسية والمعوقات الادارية والمعوقات الاخرى) . بينما كان مستوى الدلالة اقل من (٠,٠٥) لكل من المجالات التالية (الجودة والقيادة والحوافز وظروف العمل كمعوق) وقد جاء مستوى الأداة ككل اقل من (٠,٠٥) وهذا يدل على انها دالة احصائيا في هذا المجال . كما أن الفروق الظاهرية في المتوسطات الحسابية المبينة في الجدول ليست ذات دلالة إحصائية ، ولا يمكن أن نعتبر أن الاختلاف فيها يعود إلى اختلاف مستوى التأهيل للجائزة من عدمه بين أفراد العينة ، وإنما يعود إلى أسباب ليست جوهرية ، إضافة إلى أن الفروق بين هذه المتوسطات ليست ملفتة ، إلا أن اكبر فرق في المتوسطات الحسابية كان في إجابات أفراد العينة على مجال عوامل الجودة ، حيث حصلت إجابات المشتركين في الجائزة على متوسط حسابي بلغ (٣,٨٥) ، وبانحراف معياري (٠,٦٩) ، بينما كان متوسط إجابات الغير مشتركين بالجائزة (٣,٣٤) ، وبانحراف معياري (٠,٩٥) ، مما يعني أن نتيجة هذه الفرو قات لصالح فئة المشتركين بالجائزة أي أن فئة المشتركين تعتقد ان عوامل الجودة اكثر تأثيرا في تحقيق إدارة التميز ، في حين كانت درجة موافقة غير المشتركين اقل نسبيا ، ومع ذلك نعود ونقول أن هذا الفرق ذو أهمية إحصائية كون مستوى الدلالة بلغ (صفرا) أي أن قيمة ألفا اصغر من (٠,٠٥) . ويمكن أن نعزو وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وفقا لمتغير الاشتراك بالجائزة إلى التقارب في أفكار المشتركين وغير المشتركين ، وتوفير المعلومات للجميع على حد سواء ، الأمر الذي يزيد من مستوى تقارب وجهات النظر بسبب خضوعها إلى معايير علمية موحدة نسبيا .

واستنادا الى هذه النتائج يستطيع الباحث أن يستنتج أن الاشتراك في الجائزة يؤثر ايجابيا على افكار وآراء افراد عينة الدراسة وبالتالي يؤدي الى تحقيق ادارة التميز بشكل أفضل .

جدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الاشتراك بالجائزة او عدمه على العوامل والأداة ككل

	الاشتراك بالجائزة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
عوامل الجودة	مشترك	١٥٩	٣,٨٥	٠,٦٩		*
	غير مشترك	١٤٩	٣,٣٤	٠,٩٥	٥,٣٩٧	٠,٠٠
عوامل القيادة	مشترك	١٥٩	٣,٩٣	٠,٦٢		*
	غير مشترك	١٤٩	٣,٦٣	٠,٧٧	٣,٦٩٢	٠,٠٠
عوامل التميز	مشترك	١٥٩	٤,٣٠	٠,٥٣		
	غير مشترك	١٤٩	٤,٢٥	٠,٥٨	٠,٨٧٦	٠,٣٨٢
الحوافز	مشترك	١٥٩	٣,٩٥	٠,٦٧		*
	غير مشترك	١٤٩	٣,٧٥	٠,٧٩	٢,٣٣٩	٠,٠٢٠
معوقات تنظيمية	مشترك	١٥٩	٣,٤٢	٠,٨٧		
	غير مشترك	١٤٩	٣,٣٩	٠,٦٥	٠,٣٠٦	٠,٧٦٠
الإدارة العليا	مشترك	١٥٩	٣,٠٨	١,٠١		
	غير مشترك	١٤٩	٣,١٠	٩٩,٠	٠,١٥١-	٠,٨٨٠
ظروف العمل	مشترك	١٥٩	٣,٢٤	١,٠٧		*
	غير مشترك	١٤٩	٣,٥٣	١,٠٠	٢,٤١٤-	٠,٠١٦
معوقات نفسية	مشترك	١٥٩	٣,٠٣	١,٠٥		
	غير مشترك	١٤٩	٣,٢٥	٠,٩٦	١,٩٥٩-	٠,٠٥١
معوقات إدارية وممارسات إدارة الموارد البشرية	مشترك	١٥٩	٣,١٧	٠,٩٨		
	غير مشترك	١٤٩	٣,٣٨	٠,٩١	١,٩٤٩-	٠,٠٥٢
معوقات أخرى	مشترك	١٥٩	٣,٣٠	٠,٩٢		
	غير مشترك	١٤٩	٣,٤٥	٠,٨٨	١,٤٧٤-	٠,١٤٢
الأداة ككل	مشترك	١٥٩	٣,٧٠	٠,٤٣		*
	غير مشترك	١٤٩	٣,٥٨	٠,٥٠	٢,٣٠٣	٠,٠٢٢

*: دالة احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 5\%$) .

٤-٤-٤ **السؤال الخامس** : ما هو اثر معوقات ادارة التميز على مستوى تطبيق إدارة التميز في المنظمات المبحوثة ؟.

ولغرض الاجابة على هذا السؤال ، عمل الباحث على حصر عدد من معوقات ادارة التميز اعتمادا على الأدبيات السابقة ، لمعرفة مدى تأثيرها على مستوى تطبيق ادارة التميز في المنظمات الحكومية الأردنية ، حيث تم تحديد هذه المعوقات واختصارها الى (٦) انواع من المعوقات هي : المعوقات التنظيمية ، والادارة العليا ، وظروف العمل ، والمعوقات النفسية ، والمعوقات الادارية وممارسات ادارة الموارد البشرية ، ومعوقات اخرى.

فبالنسبة للمعوقات التنظيمية ومدى توافرها فقد تم التحري عنها من خلال الفقرات (٣٩ الى ٤٤) ، حيث تم تحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازليا لهذا الجزء من سؤال الدراسة الخامس بالنسبة " للمعوقات التنظيمية في المنظمة" . كما يظهر في الجدول رقم (٢١) التالي :

جدول رقم (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "المعوقات التنظيمية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٣٩	جمود التنظيم وعدم قابليته للتغيير	٣,٥٢	٠,٩٣	١
٤٤	ارتفاع تكاليف التميز	٣,٤٣	١,٠٦	٢
٤٣	عدم وجود وحدة متخصصة لرعاية التميز	٣,٤٠	١,٠٠	٣
٤٢	قلة الموارد المالية المخصصة للابتكار والتميز	٣,٣٧	١,٠٤	٤
٤١	ضعف ملائمة المناخ التنظيمي	٣,٣٥	٠,٩٢	٥
٤٠	قلة مساندة العمل الجماعي	٣,٣٤	٠,٩٤	٦

بالنظر الى الجدول رقم (٢١) نلاحظ توافر المعوقات التنظيمية بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بين (٣,٥٢) و (٣,٣٤) ، أي أن هنالك معوقات تؤثر على عمل وأداء المنظمة ، وأهمها جمود التنظيم وعدم قابليته للتغيير والتي جاءت في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (٣,٥٢) وبانحراف معياري (٠,٩٣) . ويمكن أن يعزى ذلك الى النظام البيروقراطي السائد في منظمات القطاع العام ، حيث تشير النتائج الى اتفاق افراد

عينة الدراسة على اهمية واثر هذا العامل على مستوى تطبيق ادارة التميز ، يليه في المرتبة الثانية ارتفاع تكاليف التميز وبمتوسط حسابي (٣,٤٣) وبانحراف معياري (١,٠٦) ، و في المرتبة الثالثة جاء عامل عدم وجود وحدة متخصصة لرعاية التميز بمتوسط حسابي (٣,٤٠) مما يدل على درجة توافر عالية وبانحراف معياري (١,٠٠) ، وهو مؤشر على وجود اتفاق تام في وجهات النظر بين افراد عينة الدراسة على اهمية وتأثير هذا العامل. وفي المرتبة الاخيرة جاءت قلة مساندة العمل الجماعي وبمتوسط حسابي (٣,٣٤) وبانحراف معياري (٠,٩٤) . وبالنظر الى الانحرافات المعيارية للعوامل جميعها نجد انها تراوحت بين (٠,٩٢-١,٠٦) وهذا مؤشر جيد على وجود اتفاق تام في وجهات النظر بين افراد عينة الدراسة على اهمية وتأثير المعوقات التنظيمية على مستوى تطبيق ادارة التميز في المنظمات الحكومية ، وانه كلما قلت درجة توافر هذه العوامل في المنظمة كلما زاد مستوى تطبيق ادارة التميز .

اما فيما يتعلق بالادارة العليا كمعوق في تطبيق ادارة التميز في المنظمات الحكومية ، فقد تم حصرها بالفقرات من (٤٥ الى ٤٨) حيث تم تحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازليا لهذا الجزء من سؤال الدراسة الخامس بالنسبة "للادارة العليا في المنظمة" . كما يظهر في الجدول رقم (٢٢) التالي :

جدول رقم (٢٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "الإدارة العليا" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحـــــراف المعياري	الرتبة
٤٥	ضعف دعم الإدارة العليـا لعملية التميز	٣,٣٠	١,٢٠	١
٤٧	تجنب الإدارة العليا للأفكار الجديـدة المثيـرة للجـدل المتعلقة بالعمل	٣,١١	١,١٠	٢
٤٨	عـدم وضـوح الرؤيـة المستقبلية للمنظمة	٢,٩٩	١,١٦	٣
٤٦	لدى الإدارة العليا الرغبـة بالتمسك بالقديم	٢,٩٦	١,٢١	٤

يشير الجدول رقم (٢٢) الى اتفاق أفراد العينة على ضعف دعـم الادارة العليـا لعملية التميز وبمتوسط حسابي (٣,٣) ، يليها تجنب الادارة العليا للأفكار الجديدة المثيرة للجدل المتعلقة بالعمل ، وبمتوسط حسابي (٣,١١) ، الا أننا نلاحظ انهم اتفقوا على عدم وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة ، وبمتوسط حسابي (٢,٩٩) وبدرجة توافر متوسطة ، وان الادارة العليا لديها الرغبة بالتمسك بالقديم ، وبمتوسط حسابي (٢,٩٦) وبدرجة توافر متوسطة. وهذا يشير وبكل وضوح الى أن المنظمات كانت متجانسة الى حد كبير فـي درجة اهتمامها بالإدارة العليا .

أمـــا بالنسبة لظروف العمل ومدى توافرها فقد تم التحري عنها من خلال الفقرتين (٤٩-٥٠) ، حيث تم تحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحـــسابية والانحرافـــات المعيارية وترتيبها تنازليا لهذا الجزء من سؤال الدراسة الخامس بالنسبة "لظروف العمل في المنظمة" . كما يظهر في الجدول رقم (٢٣) التالي :

جدول رقم (٢٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "ظروف العمل" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٥٠	لا تساعد الأعمال الروتينية على تقديم الأفكار الجديدة	٣,٥٣	١,١٥	١
٤٩	غياب جو الحرية في إبداء الآراء	٣,٢٣	١,٢١	٢
	المتوسط الحسابي العام	٣,٣٨		

ويشير الجدول رقم (٢٣) الى اتفاق أفراد العينة على أن الأعمـــال الروتينيـــة لا تساعد على تقديم الأفكار الجديدة ، وبمتوسط حسابي (٣,٥٣) ، في حين أنهم اتفقوا على عدم وجود جو من الحرية في ابداء الآراء المتميزة وبمتوسط حـــسابي (٣,٢٣) ، الا ان الانحرافات المعيارية تشير الى وجود تباين كبير في وجهات نظر افراد عينة الدراســـة . كما ان المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣,٣٨) يشير الى درجة توافر عاليـــة لمعيقـــات التميز والمتمثلة بمعيقات ظروف العمل التي تؤدي الى تقليل مستوى الأداء والتميز فـــي المنظمات محل الدراسة .

اما بالنسبة للمعوقات النفسية ومدى توافرها فقد تم التحري عنها من خلال الفقرات (٥١ الى ٥٣) ، حيث تم تحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازليا لهذا الجزء من سؤال الدراسة الخامس بالنسبة "للمعوقات النفسية في المنظمة" . كما يظهر في الجدول رقم في الجدول (٢٤) التالي :

جدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "المعوقات النفسية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٥٢	تعرض الأفكار الجديدة للسخرية والانتقاد	٣,١٧	١,١٥	١
٥١	الخوف من الفشل ورفض فكرة التميز	٣,١٥	١,١٨	٢
٥٣	الخوف من المخاطر	٣,٠٩	١,١٤	٣
المتوسط الحسابي العام		٣,١٤		

ويشير الجدول (٢٤) الى أن المعوقات النفسية تلعب دورا هاما وتتوافر في المنظمات التي يعملون بها بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بين (٣,١٧-٣,٠٩) ، وقد جاء في المرتبة الاولى عامل تعرض الأفكار الجديدة للسخرية والانتقاد وبمتوسط حسابي بين (٣,١٧) وبدرجة توافر عالية ، وفي المرتبة الثانية جاء عامل الخوف من الفشل ورفض فكرة التميز وبمتوسط حسابي (٣,١٥) ، في حين حصل عامل الخوف من المخاطر على متوسط حسابي (٣,٠٩) وبدرجة توافر عالية .

وهذا يدل على أن المعوقات النفسية تحتاج الى إعادة نظر ، ويجب دراستها بشكل أفضل لتقليل آثارها السلبية على الموظفين ليتمكنوا من أداء أعمالهم بتميز وكفاءة . اما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته ما بين (١,١٤- ١,١٨) مما يدل على تباين كبير في وجهات النظر بين أفراد العينة غلى اثر المعوقات النفسية على التميز في العمل ، ويمكن اعتبار هذه النتيجة على انها مؤشر جيد على ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية للموظف وكل ما يؤثر عليها سلبا او إيجابا من اجل تحقيق التميز في الأداء.

اما بالنسبة للمعوقات الادارية وممارسات ادارة الموارد البشرية ومدى توافرها ، فقد تم التحري عنها من خلال الفقرات (٥٤ الى ٥٧) ، حيث تم تحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازليا لهذا الجزء من سؤال الدراسة الخامس بالنسبة "للمعوقات الادارية وممارسات ادارة الموارد البشرية ومدى توافرها في المنظمة" . كما يظهر في الجدول (٢٥) التالي :

جدول رقم (٢٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "معوقات إدارية وممارسات إدارة الموارد البشرية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٥٥	ضعف ربط المكافآت بالإنجاز والنجاح	٣,٤٦	١,٠٦	١
٥٤	لا تعتمد الحوافز على الأداء	٣,٤١	١,٠٨	٢
٥٧	بطء أو عدم تنفيذ الأفكار المتميزة في النهاية	٣,٣١	١,١٤	٣
٥٦	الاعتماد المفرط على الخبراء الأجانب	٢,٩٠	١,٢٦	٤
المتوسط الحسابي العام		٣,٢٧		

يشير الجدول رقم (٢٥) الى اتفاق أفراد العينة على أن ضعف ربط المكافآت بالانجاز والنجاح من أهم المعوقات الإدارية وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٦) ، وبانحراف معياري (١,٠٦) ، في حين جاء في المرتبة الثانية عامل عدم اعتماد الحوافز على الأداء وبمتوسط حسابي (٣,٤١) وبانحراف معياري (١,٠٨) وبدرجة توافر عالية ، وفي المرتبة الأخيرة جاء عامل الاعتماد المفرط على الخبراء الأجانب في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٢,٩٠) وبدرجة توافر متوسطة .

وهذا يدل على أن المعوقات الادارية وممارسات ادارة الموارد البشرية تتوافر بدرجة عالية في منظمات القطاع العام محل الدراسة ، وبمتوسط حسابي عام (٣,٢٧) ، وبالتالي فهي تحتاج الى اعادة نظر ، ويجب دراستها بشكل ممتاز لتقليل آثارها السلبية

على الموظفين ليتمكنوا من أداء اعمالهم بتميز وكفاءة . اما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته بين (١,٠٦- ١,٢٦) مما يدل على تباين كبير في وجهات النظر بين أفراد العينة على اثر المعوقات الادارية على التميز في العمل ، ويمكن اعتبار هذه النتيجة على انها مؤشر جيد على ضرورة الاهتمام بالعوامل الادارية وممارسات ادارة الموارد البشرية لما لها من تأثير كبير على تحقيق ادارة التميز .

اما بالنسبة للمعوقات الاخرى ومدى توافرها فقد تم التحري عنها من خلال الفقرات (٥٨ الى ٦١) ، حيث تم تحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازليا لهذا الجزء من سؤال الدراسة الخامس بالنسبة " للمعوقات الأخرى ومدى توافرها في المنظمة " . كما يظهر في الجدول رقم (٢٦) التالي :

جدول رقم (٢٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "المعوقات الأخرى" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٥٩	الأنظمة والقوانين	٣,٤٢	١,٠٣	١
٦٠	الفجوة بين مقاييس التميز ومتطلبات العمل	٣,٤١	١,٠١	٢
٥٨	مقاومة التغيير	٣,٣٧	١,١٤	٣
٦١	التمسك بالأنماط المألوفة للعمل	٣,٣٠	١,٠٦	٤
	المتوسط الحسابي العام	٣,٣٨		

يشير الجدول رقم (٢٦) الى وجود معوقات اخرى ، وتتوافر بدرجة عالية وأهمها الأنظمة والقوانين التي جاءت في المرتبة الأولى ، وحصلت على متوسط حسابي (٣,٤٢) ، وبانحراف معياري (١,٠٣) مما يدل على اتفاق افراد عينة الدراسة على ان الانظمة

والقوانين تلعب دورا هاما في التأثير على اداء الموظفين وتعيق التميز في العمل الاداري. في حين جاء التمسك بالأنماط المألوفة للعمل في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣,٣٠) وبدرجة توافر عالية أيضا ، وبانحراف معياري (١,٠٦) مما يدل على اتفاق افراد عينة الدراسة على عدم الرغبة في التغيير في انماط العمل والبقاء على ما هو مألوف ومتعارف علية في السابق .

وبناء على ما سبق وبهدف اختبار السؤال الخامس ،عمل الباحث على ترتيب المتوسطات العامة لكل مجموعة من معوقات ادارة التميز تنازليا في الجدول رقم (٢٧) التالي :

الجدول رقم (٢٧)

معوقات ادارة التميز

الترتيب	المعوقات	الوسط الحسابي للمنظمات المشاركة	الوسط الحسابي للمنظمات غير المشاركة	الوسط الحسابي لجميع المنظمات	درجة التأثير
١	التنظيمية	٢,٩	٣,٩	٣,٤٠	عالية
٢	الاخرى	٣,٢٥	٣,٥١	٣,٣٨	عالية
٣	ظروف العمل	٣,٢	٣,٥٦	٣,٣٨	عالية
٤	ادارية وممارسات ادارة الموارد البشرية	٢,٨٥	٣,٦٩	٣,٢٧	عالية
٥	النفسية	٢,٥٨	٣,٧٠	٣,١٤	عالية
٦	الادارة العليا	٢,٨٨	٣,٣٠	٣,٠٩	عالية
المتوسط الحسابي العام لمعوقات ادارة التميز		٢,٩٤	٣,٦١	٣,٢٨	عالية

وفي ضوء ذلك نلاحظ ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب المعوقات التنظيمية ، يليها المعوقات الاخرى وظروف العمل في المرتبة الثانية ، ثم المعوقات الادارية وممارسات ادارة الموارد البشرية في المرتبة الرابعة ، يليها في المرتبة الخامسة المعوقات النفسية ، واخيرا جاءت الادارة العليا كمعوق للتميز في المرتبة السادسة ، كما ان حصول المعوقات التنظيمية على المرتبة الاولى من بين معوقات ادارة التميز ، يعد مؤشرا على مدى اهمية هذه العوامل في البيئة المبحوثة ، وبالتالي ضرورة ايلاء هذه العوامل العناية المناسبة عند وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة ، وذلك من خلال التركيز على التنظيم وقابليته للتغيير ، وعدم الخوف من ارتفاع تكاليف التميز حيث انها تبقى اقل من تكاليف الفشل .

وبناء على ما تقدم فقد توصلت الدراسة الى أن معوقات التميز تؤثر على مستوى تطبيق ادارة التميز في القطاع العام الأردني ، حيث أنه كلما قل توافر معوقات التميز يؤدي ذلك الى امكانية تطبيق ادارة التميز في المنظمة بشكل افضل . وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء في كتاب الأداء التنظيمي المتميز لمؤلفه عادل زايد (٢٠٠٣) . وكذلك مع دراسة هيجان (١٩٩٩) ودراسة امابايل وسنسابوة (١٩٩٢) .

٤-٤-٥ <u>السؤال السادس</u> : ما هو اثر جوائز التميز على مستوى تطبيق إدارة التميز في المنظمات المبحوثة ؟.

ولغرض الاجابة على هذا السؤال عمل الباحث على حصر عدد من عوامل ومعايير جوائز التميز لمعرفة مدى توافرها في المنظمات الحكومية الأردنية ، حيث تم تحديد ثمانية عوامل ومعايير للتميز وتم التحري عنها من خلال الفقرات (٢٢-٢٩) ، حيث تم تحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازليا لسؤال الدراسة السادس ككل بالنسبة "لجوائز التميز" . كما يظهر في الجدول رقم (٢٨) .

ويوضح الجدول رقم (٢٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً للفقرات التي تقيس مدى تأثير جوائز التميز على المنظمة من أجل تحقيق التميز في الخدمة المقدمة ، حيث تدل المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات على درجة موافقة عالية جدا من قبل أفراد العينة لمضمون الفقرات ، والتي تمثل مكونات مفهوم الجوائز ، حيث جاء في المرتبة الأولى اعتبارهم أن الجائزة تهدف إلى تعزيز ثقافة التميز لدى الموظفين وبمتوسط حسابي (٤,٤٢) مما يدل أو يعني موافقة المبحوثين بدرجة عالية جدا على هذا الجانب وإجماعهم على هذه الدرجة من الموافقة ، أما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (٠,٧١) وهو مؤشر على وجود تباين كبير في وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة ، ويمكن اعتبار هذه النتيجة على أنها مؤشر جيد ، وهو أن الجائزة تعزز ثقافة التميز لدى الموظفين ، وتفهم أفراد عينة الدراسة لحقيقة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام على أداء الموظفين .

ويأتي في المرتبة الثانية تركيز الجائزة على إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وبمتوسط حسابي (٤,٣٩) مما يدل أو يعني موافقة المبحوثين بدرجة عالية جدا على هذا الجانب وإجماعهم على هذه الدرجة من الموافقة ، أما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (٠,٦٧) وهو مؤشر على وجود تباين كبير في وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة ، ويمكن اعتبار هذه النتيجة على أنها مؤشر جيد ، وهو أن إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز من أهم العوامل التي تؤدي إلى تميز المنظمة ، وحصولها على الجائزة والتي هي الدليل على إدارة التميز في المنظمات . ويأتي في المرتبة الأخيرة حيادية وموضوعية اللجنة المشرفة على توزيع الجوائز إلا أن درجة توافرها بقيت عالية جدا وبوسط حسابي (٤,٠٣) وبانحراف معياري (٠,٨٨) .

جدول رقم (٢٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "جوائز التميز" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٢٢	تهدف الجائزة إلى تعزيز ثقافة التميز لدى الموظفين	٤,٤٢	٠,٧١	١
٢٥	تركز الجائزة على إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز	٤,٣٩	٠,٦٧	٢
٢٩	تساعد الجائزة على تعزيز دور القطاع العام في خدمة المجتمع الأردني بكافة قطاعاته	٤,٣٨	٠,٧٤	٣
٢٧	تساعد الجائزة على تقوية المنافسة بين المؤسسات المنافسة	٤,٢٩	٠,٦٩	٤
٢٣	تهدف الجائزة إلى تطوير وتميز أداء المؤسسة في خدمة المواطنين	٤,٢٧	٠,٧١	٥
٢٨	تساعد الجائزة في قياس مدى التقدم والتطور في أداء الدوائر والجهات الحكومية	٤,٢٢	٠,٧٥	٦
٢٤	تعتبر المعايير المعتمدة في منح الجائزة أساس التميز	٤,٢١	٠,٨٢	٧
٢٦	تتصف اللجنة المشرفة على توزيع الجوائز بالموضوعية والحيادية	٤,٠٣	٠,٨٨	٨
	المتوسط الحسابي العام	٤,٢٨		

وتبين نتائج الجدول رقم (٢٨) أن جوائز التميز تلعب دورا هاما جدا في تعزيز ثقافة التميز وصولا إلى إدارة التميز في النهاية ، ويتضح من الجدول أن درجة توافر جميع مجالات هذه الفقرة جاء المتوسط الحسابي العام (٤,٢٨) أي أن درجة توافرها جميعها عالية جدا في الحصول على ادارة التميز ، وهذا يدل على دور الجائزة في تعزيز التميز الإداري وصولا إلى إدارة متميزة . في حين جاء التركيز على ثقافة التميز لدى الموظفين في المرتبة الأولى وتلاها تركيز الجائزة على إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز.

وبناء على ما سبق فقد توصلت الدراسة الى أن جوائز التميز تؤثر بشكل ايجابي على مستوى الخدمة المقدمة في القطاع العام الأردني ، حيث أن توافر معايير التميز بدرجة عالية يؤدي الى امكانية تطبيق ادارة التميز في المنظمة. وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة الصمادي (٢٠٠١) .

٤-٤-٦ <u>السؤال السابع</u> : ما هو اثر الحوافز على مستوى تطبيق إدارة التميز في المنظمات المبحوثة ؟.

ولغرض الاجابة على هذا السؤال تم أولاً تحديد (٩) فقرات فرعية تمثل بمجموعها مفهوم الحوافز لدى المنظمة والموظفين ، بهدف الاجابة عليها ، لمعرفة مدى توافرها في المنظمات الحكومية الأردنية ، وتم التحري عنها من خلال الفقرات (٢٢-٢٩) ، حيث تم تحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازليا لسؤال الدراسة السابع ككل بالنسبة "لجوائز التميز" . كما يظهر في الجدول رقم (٢٩) التالي :

جدول رقم (٢٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "الحوافز" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٣٠	تشجع الحوافز الموظفين على التميز	٤,٥٢	٠,٦٢	١
٣١	تساعد الحوافز الموظفين على الارتباط الوثيق بالعمل	٤,٣٢	٠,٧٤	٢
٣٦	تقديم الحوافز للعاملين يساعد في زيادة مستوى الفاعلية في الأداء	٤,٠٥	٠,٨٢	٣
٣٢	يتم استخدام آلية محددة لحفز الموظفين على تحمل المسؤولية	٣,٧٧	٠,٩٠	٤
٣٣	يوجد اهتمام من الإدارة العليا بالحوافز المادية المقدمة للمتميزين	٣,٧١	١,١١	٥
٣٤	أتلقى تشجيعا على التميز في عملي	٣,٦٨	١,١٦	٦
٣٥	تقدم منظمتي حوافز معنوية للعاملين تشجعهم في دعم أفكارهم الجديدة والتفاعل معها	٣,٦٢	١,١٠	٧
٣٨	تعمل الإدارة على توفير الحوافز المعنوية للعاملين لتشجيع التميز	٣,٥٤	١,٢١	٨
٣٧	يتسم نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة بالعدالة والموضوعية	٣,٤٦	١,١٢	٩
	المتوسط الحسابي العام	٣,٥٨		

يوضح الجدول رقم (٢٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً للفقرات التي تقيس مدى تأثير الحوافز على المنظمة من أجل تحقيق التميز في الخدمة المقدمة ، حيث اتفق افراد عينة الدراسة على ان الحوافز تشجع الموظفين على التميز ، وبمتوسط حسابي (٤,٥٢) وبدرجة توافر عالية جدا مما يدل على اهمية الحوافز كعامل معنوي للموظفين يساعدهم على التميز في الاداء . كما جاء في المرتبة الثانية ان الحوافز تساعد الموظفين على الارتباط الوثيق بالعمل وبمتوسط حسابي (٤,٣٢) وبدرجة توافر عالية جدا ، وتلاها في المرتبة الثالثة ان تقديم الحوافز للعاملين يساعد في زيادة مستوى الفاعلية في الأداء لديهم وبمتوسط حسابي (٤,٠٥) ، وبدرجة توافر عالية جدا ، وحصل عامل اتسام نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة بالعدالة والموضوعية على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣,٤٦) ، في حين جاءت الانحرافات المعيارية لتعبر عن تباين كبير في وجهات النظر بين افراد عينة الدراسة .

ونلاحظ ان الجدول رقم (٢٩) يشير الى أن الحوافز التي تستخدمها المنظمات من أجل الحصول على أداء متميز تعتبر عاملا هاما جدا حيث أن الحوافز تشجع الموظفين على التميز وتساعدهم على الارتباط الوثيق بالعمل ، وتقديم الحوافز للعاملين يساعد في زيادة مستوى الفاعلية في الأداء ، كما ان عدم اتصاف نظام الحوافز المتبع في المنظمة بالعدالة والموضوعية يؤدي الى نتائج سلبية على الأداء .

اما المتوسط الحسابي العام لعوامل الحوافز مجتمعة فقد بلغ (٣,٥٨) وهو يقع ضمن فئة درجة التوافر العالية في الحصول على ادارة التميز .

وبناء على ما سبق فقد توصلت الدراسة الى أن الحوافز المقدمة للموظفين تؤثر بشكل ايجابي على مستوى التميز الاداري ، حيث أن توافر الحوافز بدرجة عالية يؤدي الى امكانية تطبيق ادارة التميز في المنظمة بشكل مناسب . وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة ابو فارس (١٩٩٠) ودراسة امابايل وسنسابوة (١٩٩٢) .

٤-٤-٧ **السؤال المفتوح** : برأيك ما هي الأمور التي يمكن أن تساعد على تحقيق ادارة التميز في منظمتك ولم يتم ذكرها في فقرات الاستبانة ؟

أما بالنسبة للسؤال المفتوح والذي مفاده " برأيك ما هي الأمور التي يمكن ان تساعد على تحقيق ادارة التميز في منظمتك ولم يتم ذكرها في فقرات الاستبانة ؟ . فقد تم طرح السؤال أعلاه على أفراد عينة الدراسة، وهدف الباحث من وراء هذا السؤال أن تكون الدراسة شاملة ووافية قدر الإمكان . فقد قدم أفراد عينة الدراسة مجموعة من الاقتراحات ، كما يظهر من الجدول رقم (٣٠) .

وقد أجاب على هذا السؤال (١٢٧) مستجيبا من أفراد عينة الدراسة البالغ (٣٠٨) أفرادا ، أي ما نسبته (٤١,٢%) وهي نسبة مقبولة في العرف الإحصائي، وبعد تفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة وتبويبها جاءت نتائج تحليل إجاباتهم على النحو الآتي:

جدول رقم (٣٠)

أهم الاقتراحات التي يراها أفراد عينة الدراسة التي يمكن ان تساعد على تحقيق ادارة التميز في منظمتك ولم يتم ذكرها في فقرات الاستبانة

رقم الاقتراح	الاقتراحات
١	ضرورة تقديم الدعم المادي والمعنوي (الحوافز) من خلال الية واضحة تتميز بالعدالة والمصداقية والشفافية .
٢	العمل على تبسيط الاجراءات وزيادة مستوى اللامركزية في الأقسام والادارات الفرعية حتى تتمكن من تقديم الخدمات باسرع وقت وافضل صورة والتخفيف على متلقي الخدمة . .
٣	اعادة هيكلة المنظمة بما يتناسب مع اهدافها .
٤	رفد المنظمة بكوادر قادرة على تحقيق التميز والدخول في عالم المنافسة .
٥	ضرورة الوصول بالموظف الى درجة عالية من الاحتراف والتميز بحيث يصبح انتماءه حقيقيا للعمل ، ويحافظ على سمعة ومكانة المنظمة التي يعمل فيها .
٦	العمل بروح الفريق الواحد
٧	تطبيق مبدأ التدقيق الذاتي لقياس الأداء المؤسسي باستمرار .

المصدر : من إعداد الباحث

يتضح أن هناك مجموعة من الاقتراحات التى اتفق عليها افراد عينـــة الدراســـة والتي تساعد على تحقيق ادارة التميز في منظمات القطاع العام . وهي اقتراحات منطقية من حيث التطبيق العملي لها ، يجب على جهة الاختصاص دراستها والاستفادة والأخــذ بها لمعالجة تلك المشكلات .

خلاصـــــــة:

قدّم هذا الفصل عرضاً شاملاً لنتائج الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تم التعرّف بداية على خصائص عينة الدراسة الشخصية والتنظيمية ومن ثم الانتقال للتعرّف علـــى درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانه من خلال اســتعراض ومناقــشة أســئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الخامس

أهم النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

أهم النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إيجاز لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، كما سيتم في نهاية هذا الفصل تقديم عرضاً لأهم التوصيات التي يقترحها الباحث في ضوء تلك النتائج.

٥-١ ملخص لأهم نتائج الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة التميز في القطاع العام الأردني ، وبالاعتماد على تحليل نتائج الدراسة ، واختبار فرضياتها في الفصل السابق ، نستطيع أن نلخص فيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

٥-١-١ النتائج المستمدة من خصائص عينة الدراسة

١. لقد بيّنت النتائج أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور وبنسبة (٦٩,٨ %) وهم ذوو مستوى تعليمي عالي ، إذ أن (٧٥ %) منهم يحملون الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، وأن متوسط أعمارهم مرتفع نسبياً إذ أن هناك ما نسبته (٦٠,٧ %) من أفراد عينة الدراسة تعادل أو تزيد أعمارهم عن (٤٠) سنة.

٢. أظهرت النتائج أن متوسط خدمة الموظف في عينة الدراسة قد بلغ (٨) سنوات ، ويعتبر هذا المتوسط قليلاً نسبياً إذا ما أخذنا بالاعتبار أن عينة الدراسة هم مديرون ورؤساء أقسام في مستوى الإدارة العليا والإشرافية التي يمتاز موظفوها بالغالب بخبرة مهنية طويلة.

٣. أظهرت النتائج أن (٧٣,٤%) من أفراد عينة الدراسة يوجد اتصال مباشر بينهم وبين المواطنين . وأن (٢٥,٦%) من أفراد عينة الدراسة قد حصلت منظماتهم على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية .

٥-١-٢ النتائج المستمدة من الإجابة على اسئلة الدراسة

١. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع مجالات الدراسة قد حصلت على درجة توافر عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة (٣,٦٥) ، إلا أن عوامل التميز قد حصلت على درجة توافر عالية جدا وبمتوسط حسابي (٤,٢٨) .

٢. أظهرت نتائج الدراسة ان ادراك مدى توافر معايير التميز في المنظمة يؤدي الى مستوى عال في تطبيق إدارة التميز ، حيث أن توافر عوامل الجودة بدرجة عالية يؤدي إلى إمكانية تطبيق إدارة التميز في المنظمة. وكما دل على ذلك المتوسط الحسابي العام (٣,٦٠) .

٣. أظهرت الدراسة درجة عالية من إدراك المبحوثين لأهمية تقديم خدمات ذات جودة عالية وتتصف بالمصداقية والالتزام والسرعة والدقة ، وكما يدل على ذلك المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣,٩٢) ، وإجماعهم على هذه الموافقة وبانحراف معياري (٠,٨٠) .

٤. أظهرت نتائج الدراسة عدم اهتمام المنظمات بالرضا الوظيفي للعاملين فيها عند التخطيط لتطوير مهامها ، وكما دل على ذلك المتوسط الحسابي (٣,٤٣) وبانحراف معياري (١,١٨) ، وهذا يدل على أن المنظمات الحكومية ما زالت لا تولي اهتمامها للموظفين العاملين فيها بقدر اهتمامها بمعايير وقيم الجودة .

٥. ان النمط القيادي في المنظمة يؤثر على مستوى تطبيق إدارة التميز ، حيث أن توافر صفات القيادة المتميزة بدرجة عالية يؤدي إلى إمكانية تطبيق إدارة التميز في المنظمة بدرجة عالية. وكما دل على ذلك المتوسط الحسابي العام (٣,٧٨) .

٦. أظهرت نتائج الدراسة موافقة المديرين على أن دور القيادة ورغبتها القوية في الانجاز والأداء المتميز ومشاركتها للنشاطات التي ترتبط بإدارة التميز هام جدا في العملية الإدارية ويقود إلى تحقيق التميز في الأداء .

٧. أظهرت نتائج الدراسة موافقة المديرين على عدم التزام الإدارة العليا بقياس وتقييم أداء المديرين حسب أسس ومعايير التميز.

٨. أظهرت نتائج الدراسة ان معوقات التميز تؤثر سلبا على مستوى تطبيق إدارة التميز في القطاع العام الأردني ، حيث أنه كلما قل توافر معوقات التميز كلما أدى ذلك إلى إمكانية تطبيق إدارة التميز في المنظمة بشكل أفضل .

٩. أظهرت نتائج الدراسة أن جوائز التميز تلعب دورا هاما جدا في تعزيز ثقافة التميز وصولا إلى إدارة التميز في النهاية ، وكما دل على ذلك المتوسط الحسابي العام (٤,٢٨) أي أن درجة توافرها جميعها عالية جدا في الحصول على إدارة التميز ، وهذا يدل على دور الجائزة في تعزيز التميز الإداري وصولا إلى إدارة متميزة .

١٠. أظهرت نتائج الدراسة اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن الحوافز تشجع الموظفين على التميز ، وبمتوسط حسابي (٤,٥٢) وبدرجة توافر عالية جدا مما يدل على أهمية الحوافز كعامل معنوي للموظفين يساعدهم على التميز في الأداء .

١١. أظهرت نتائج الدراسة اتفاق المبحوثين على دور الجائزة في تعزيز ثقافة التميز لدى الموظفين ، وتفهم أفراد عينة الدراسة لحقيقة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام على أداء الموظفين .

١٢. تؤثر جوائز التميز على مستوى الخدمة المقدمة في القطاع العام الأردني ، حيث أن توافر معايير التميز بدرجة عالية يؤدي إلى إمكانية تطبيق إدارة التميز في المنظمة.

١٣. أظهرت نتائج الدراسة ان الحوافز المقدمة للموظفين تؤثر على مستوى التميز الإداري ، حيث أن توافر الحوافز بدرجة عالية يؤدي إلى إمكانية تطبيق إدارة التميز في المنظمة بشكل مناسب .

١٤. بيّنت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات التي تحد من توافر عناصر التميز الإداري هي المعوقات التنظيمية ، يليها المعوقات الأخرى وظروف العمل في المرتبة الثانية ، ثم المعوقات الإدارية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المرتبة الرابعة ، يليها في المرتبة الخامسة المعوقات النفسية ، وأخيرا جاءت الإدارة العليا في المرتبة السادسة والأخيرة .

٥–٢ : توصيات الدراسة:

في ضوء اقتراحات أفراد عينة الدراسة وبهدف زيادة فاعلية المنظمات العاملة في القطاعات المختلفة في الأردن يمكن تقديم التوصيات التالية:

٥–٢–١ **توصيات على المستوى الميداني** . (منظمات القطاع العام في الأردن كاملة سواء كانت من ضمن عينة الدراسة أم لا) :

١. توفير الحوافز لتعزيز السلوك المهني ، والالتزام بأسس محددة لمنح المكافآت من أجل الحصول على التميز .

٢. ضرورة اتصاف نظام الحوافز المتبع في المنظمة بالعدالة والموضوعية .

٣. إخضاع كافة المنظمات الحكومية في الأردن لمعايير إدارة التميز والتي تنطلق من الكفاءة والفعالية لضمان حسن استخدام الموارد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي أنشئت من اجلها هذه المنظمات .

٤. حشد الطاقات والإمكانيات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق لتحقيق التميز والتفوق المستمرين .

٥. تعميق تطبيقات إدارة التميز كي تغطي كافة مجالات ومستويات النشاط بالمنظمات الحكومية من خلال الالتزام بمعايير برامج التميز .

٦. ضرورة ايلاء المنظمات اهتمامها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها عند التخطيط لتطوير مهامها .

7. ضرورة الأخذ بعين الاعتبار قياس وتقييم أداء المديرين حسب أسس ومعايير التميز المعمول بها في المنظمة .

8. ضرورة مساندة العمل الجماعي داخل المنظمة سواء كان على مستوى فــرق العمل أو على مستوى المنظمة ككل .

9. ضرورة دعم الإدارة العليا لعملية التميز ، إذ أن دور الإدارة العليا هام جــدا من أجل تحقيق التميز الإداري .

10. وجوب تشجيع الأعمال غير الروتينية والتي تساعد على تقديم الأفكار الجديدة ودفع عجلة التميز للأمام .

11. ضرورة توفر جو من الحرية في إبداء الآراء المتميزة وتشجيعها.

12. ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية للموظف وكل ما يؤثر عليها سلبا أو إيجابا من اجل تحقيق التميز .

13. إعادة النظر في المعيقات الإدارية وممارسات إدارة الموارد البشرية ودراستها بشكل ممتاز لتقليل آثارها السلبية على الموظفين ليتمكنوا مــن أداء أعمــالهم بتميز وكفاءة .

14. ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز لأنها من أهم العوامل التي تؤدي إلى تميز المنظمة وحصولها على الجائزة والتي هي الدليل على إدارة التميز في المنظمات .

15. وجوب تفهم جميع الموظفين لحقيقة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام على أداء الموظفين .

16. ضرورة تطبيق الحكومة الإلكترونية فــي جميــع منظمــات القطــاع العــام والإستفادة من تجارب الدول المتقدمة وبعض الدول العربية ذات التجربة في هذا الميدان.

٥-٢-٢ توصيات خاصة بالجانب العلمي (النظري):

أما في الجانب العلمي فتوصي هذه الدراسة بضرورة اجراء الأبحاث الميدانية والدراسات لإدارة التميز وأثرها على تميز وفعالية وكفاءة منظمات القطاع العام الأردني .

٥-٣ خلاصة

قدّم هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك بالاعتماد على مناقشة واختبار فرضيات الدراسة الذي تم في الفصل السابق، ثم ومن خلال اقتراحات أفراد عينة الدراسة وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات ، وذلك بهدف زيادة كفاءة منظمات القطاع العام في الأردن فيما يخص موضوع إدارة التميز.

المراجع :

المراجع العربية :

١. ابو النجا ، اسماعيل ، ١٩٩٦ ، ادارة الجودة الشاملة كاستراتيجية تنافسية ، الاسكندرية .

٢. البكار ، براء ، ٢٠٠٢ ، ادارة الابداع في المنظمات المتعلمة ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك .

٣. الحداد ، عوض ،٢٠٠٣ ، مكونات ثقافة المؤسسات الموجهة بخدمة العملاء ، مجلة ادارة العصر، العدد ٤٣ ،الجمعية العربية للادارة ، القاهرة.ص-ص ٣٨-٤٦ .

٤. الخوالدة، رياض، ٢٠٠٥ ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع الاداري في المؤسسات العامة الاردنية، رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية.

٥. الهندي ، وحيد بن أحمد ،٢٠٠٢ ، استراتيجية الادارة اليابانية ،كتاب من تأليف ابراهيم عبدالله المنيف – مكتبة العبيكان – الطبعة الأولى- ١٩٩٨، مجلة ادارة العصر، العدد ٤ ، المجلد ٤١ ،الجمعية العربية للادارة ، القاهرة.

٦. الهيجان ، عبدالرحمن احمد ، (١٩٩٤) ، منهج عملي لتطبيق مفاهيم ادارة الجودة الكلية ، الادارة العامة ، المجلد ٣٤ ، العدد ٣.

٧. --------- ، (١٩٩٩) ، معوقات الابداع في المنظمات السعودية ، مجلة الادارة العامة ، المجلد ٣٩ ، العدد ١ .

٨. الزهري ، رندة ، ٢٠٠٢ ، الابداع الاداري في ظل البيروقراطية ، عالم الفكر ، المجلد ٣٠ ، العدد ٣ .

٩. الخلف ، عبدالله بن موسى ، ١٩٩٧ ، ثالوث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الانتاجية ، الادارة العامة ، المجلد ٣٧ ، العدد ١ .

١٠. السلمي ، علي ، ٢٠٠١ ، خواطر في الادارة المعاصرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة .

١١. ---------- ، ٢٠٠٢، ادارة التميز، نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، الطبعة الاولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة .

١٢. الشبراوي ، عادل ، ١٩٩٥ ، الدليل العلمي لتطبيق ادارة الجودة الكلية ، ايزو ٩٠٠٠ .

١٣. شتات ، ايناس ، (٢٠٠٣) ،دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع المؤسسي ، رسالة ماجستير في جامعة اليرموك .

١٤. الصمادي ، سامي ، (٢٠٠١) ، اتجاهات العاملين نحو مدى تطبيق نموذج كايزن الياباني لتحسين العمل ومواجهة تحديات التنافسية في الألفية الثالثة : القطاع الصناعي الخاص الأردني ، ابحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية .

١٥. الصيرفي ، محمد عبدالفتاح ، ٢٠٠٣ ، الادارة الرائدة ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان .

١٦. الطعامنة ، محمد ،(٢٠٠١) ، ادارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي (حالة وزارة الصحة) ، ابحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية .

١٧. -------- ، (2002) ، اثر العولمة على تنظيم واساليب عمل الادارة الحكومية في الاردن، تنمية الرافدين ، العدد ٦٧ ، ص(٤-٣٣).

١٨. الفاعوري ، رفعت ، (٢٠٠٥)، ادارة الابداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة .

١٩. الفياض ، محمود (١٩٩٥) ، اثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية ، رسالة ماجستير في الجامعة الاردنية .

٢٠. الموسوي ، سنان و ابوحمد، رضا صاحب ،(٢٠٠٠) ، مفاهيم ادارية معاصرة .. نظرة عامة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .

٢١. حريم ، حسين ، (٢٠٠٣) ، ادارة المنظمات : منظور كلي ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .

٢٢. دليل تحديد الأهلية والاشتراك في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ، الدورة الرابعة (٢٠٠٥-٢٠٠٦) .

٢٣. زايد، عادل ، ٢٠٠٣، الاداء التنظيمي المتميز،الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة.

٢٤. سلامة (٢٠٠٥) ، سمات وخصائص القيادة الإبداعية في البيئة المتغيرة ، الملتقى الاداري الثالث ٢٠٠٥ جدة.

٢٥. طلافحة ، محمود ، (١٩٩٥) ، أثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية استخدام نظرية الشبكة الادارية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية .

٢٦. مجلة ادارة العصر ، (٢٠٠٢) ، الجمعية العربية للادارة ، العدد ٤١ ، القاهرة .

٢٧. مخيمر ، عبدالعزيز ، وآخرون ، (٢٠٠٠) ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة .

المراجع الاجنبية :

28. Amabile، Terasa، and Sensabaugh، 1992، High Creativity VS Low Creativity، Readings in innovation Greensboro، Center for creative leadership.

29. Bhatt، Dilip، Excellence Model and Knowledge Management Implications،EFQM. .

30. Bossink، Bart A.G، 2002، Innovation Quality management practices in the Dutch Construction Industry، 19 (2) ، pp 170-186 .

31. Chakravarthy، B. S. (1986). 'Measuring strategic performance'. Strategic Management Journal، 7، September-October، 437-58.

32. Craig R. Hickman and Michael A . Silva ، 1984 ، creating excellence – managing corporate culture ، strategy ، and change in the new age ، Aplume Book ، new American Library ، N.Y.

33. Craig R.Hickman A. Silva. ، Creating Excellence-Managing Corporate Culture، Strategy، And Plum Book، New American Library، N.Y. 1984.

34. Crowley، Dawn M. 2004، Reconciling Educational Excellence with Organizational Efficiency: Administrative Leadership to Advance High-Quality teaching and Learning in Higher Education.

35. Davies، Morton R، seeking excellence in public management persuading reluctant public managers، Former Director of Liverpool Institute of Public Administration & Management University of Liverpool، UK.

36. David Bradford and Allan Cohen Publisher: Wiley; Reprint edition (April 3، 1997) ISBN: 0471127248

37. Darroch، Jenny & McNaughton، Rod، 2002، Examining the link between knowledge management practices and types of innovation، Journal of intellectual capital ، 3(3)، pp 210-228

38. Doug، Matheson، Achieving Performance Excellence، New Zealand Management، 11745339، Feb2000، Vol. 47، Issue 1.

39. Gopal K. Kanji، (1998)، Measurement of business excellence، Total Quality Management، Vol.9، No. 7، p 633-643.

40. Gopal K. Kanji، (2002)، business excellence: make it happen، Total Quality Management، Vol.13، issue. 8، p 1115، 10 p.

41. Hunter، larry، 2000، The adoption of innovative work practices in services establishments، The international journal of human resources management، 11:3،pp 477-496 .

42. Keith ، Ambachtsheer ، jan 2004، Success in Seven Steps ، Benefits Canada، Vol 28، Issue 1.

43. Koch، James V. Cebula، Richard J، Sep (1994) In Search of Excellence Management، Journal of Management Studies، Vol. 31 Issue 5، p681، 19p، 5 charts .

44. Mitja I ، "The role of management in fostering quality and excellence in education"، International conference proceedings، 8-10 April 2000 P 51-56.

45. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr ، In search of excellence-lessons from America's best-run companies ، Harper & Row ، 1982.

46. Total Quality Management، Jul 99، Vol. 10، issue 4/5، p S 465، 8p.

47. Tor، Hernes، International review of administrative sciences، 2005، vol.71، no. 1.

48. Tanner، steve، 2005، An investigation into how business excellence can contribute to sustained organizational performance in both private and public sector organizations DBA .

49. Total Quality Management ، Jul 1999 ، Vol. 10 ، Issue 4/5 ، pS 465، 8p .

50. Varadarajan، P. R. and Ramanujam، V. (1990). 'The corporate performance conundrum: A synthesis of contemporary views and an extension'. Journal of Management Studies، 27، September، 463-83

مواقع الكترونية :

51. http://www.businessballs.com/tompetersinsearchofexcellence.htm. (TQM، Vol.10 ١٩٩٩)
52. http://www.adminexcellence.com/pages/3/page3.html?
53. http://www.moudir.com/vb/archive/index.php/t-565.html
54. www.processimpact.com
55. www.arabma.org
56. http://www.arablaw.org/Download/E-government_
57. http://www.EFQM.com.

الملحق (أ)

ABSTRACT

Excellence Management in Jordanian Public Sector: "A Field Study of the Applicability of Excellence Criteria from Public Managers' Perspective".

By:

Ghassan Ghrieb Al dwiri

Supervised by:

Muhamad Al Rawabdeh، Ph.D

The purpose of methods that impose excellence management and provide definitions is Identify the reality of Excellence Management in the Jordanian public sector from the top management executives' perspective.

This study aims to:

1. Illustrate concepts، and Excellence Management factors ، and tried to identify Excellence Management as a new management philosophy .
2. Impose it's importance in empowering organization's in dealing with it's challenges .
3. Explore the level of availability of the essential elements for successful excellence management process in any particular organization .
4. Finally this study aims to highlight the most important results، then to give recommendations.

The data were collected from (416) questionnaires with a response rate of (74.1%) from convenience sample of (308) top management executives working in (12) public governmental Jordanian organizations .

To achieve the study purposes the researcher developed a questionnaire ، consists of (61) paragraphs which used to collect the data ، data was then analyzed using (SPSS/PS+) ، analysis : percentages ، means ، standard deviation ، and T- test .

Following are the main findings of the study :

1. The results showed that all study aspects have a high degree in it's availability.
2. There is a positive relationship between excellence management application and the realizing of excellence standards ، leadership style ، excellence awards ، and incentives in the Jordanian public organization.
3. Managers recognized the importance of introducing services in both high quality، and right time .
4. The results showed that organizations are careless to the job satisfaction when planning to develop its goals.
5. The results showed that the leadership role ، and its strong wishes to achieve excellence performance are very important in the management process and lead to achieve excellence performance .
6. The results showed that there is a negative relationship between excellence management barriers and the level of excellence management in the Jordanian public sector.

Finally، the researcher reveals a set of recommendations which where concluded in the light of the results achieved by this study:

1. Incentives are very important to enhance the professional behavior، and commitment in a set of standards to give awards.

2. All Jordanian organizations must be obligating to the same excellence standards.
3. excellence applications should be covered all aspects and activity levels through commitment with excellence standards.
4. Organizations must be focused on job satisfaction when planning to develop its tasks.
5. Managers performance must be measured .
6. It must be focused on team works.
7. Finally، the calls for more studies about excellence management in PA in Jordan in future .

الملحق (ب)

<u>بسم الله الرحمن الرحيم</u>



نموذج تحكيم استبانة

جامعـــــــــة اليرموك

قسم الادارة العامة

الاستاذ الدكتور .... الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " ادارة التميز في القطاع العام الاردني من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز " . وذلك في اطار موضوع اطروحة للحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة بجامعـــة اليرمـــــوك . وقد قام الباحث بتطوير استبانة بهدف الحـــصول علـــى المعلومات المتعلقة بالدراسة ، وبصفتكم احد الخبراء المتميزين في هذا المجال يرجى التكرم وابـــداء اراءكم واقتراحاتكم حول ما جاء في هذه الاستبانة .

شاكراً لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

اشراف الدكتور

محمد الروابـــــده

<u>الباحـــــــــــــــــث</u>

غســــــــان الدويـــــــري

طالب ماجستير ادارة عامـــة

جامعــــة اليرمـــــــــوك

بسم الله الرحمن الرحيم



الملحق (ج) استبانة الدراسة

السيدات/السادة/.................................... المحترمون

تحية طيبة وبعد:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على " ادارة التميز في القطاع العام الاردني من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز " . وتعني **ادارة التميز** القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق اعلى معدلات الفاعلية ، والوصول بذلك الى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.

وذلك في اطار موضوع اطروحة للحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة بجامعة اليرموك.

لذا يرجى تعبئة البيانات الآتية بدقة وموضوعية ، علماً بان جميع المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

شاكراً لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

الباحث

غسان غريب الدويري

طالب ماجستير ادارة عامة

جامعة اليرموك

القسم الاول: معلومات شخصية ووظيفية .

يرجى وضع علامة (X) امام الاجابة المناسبة عن كل من المعلومات والاسئلة التالية :

- **الجنس:** □ ذكر □ أنثى

- **العمر:**

□ أقل من ٣٠ سنة □ ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة

□ ٤٠ – أقل من ٥٠ سنة □ ٥٠ سنة فأكثر

- **المؤهل العلمي:**

□ ثانوية عامة أو ما دون □ دبلوم كلية مجتمع

□ بكالوريوس □ دراسات عليا

- **إجمالي عدد سنوات الخدمة** في العمل الحالي (مع اغفال الكسور): ....

- **المسمى الوظيفي** لعملك : ....

- اذكر اهم **الدورات التدريبية والندوات الخاصة** ذات العلاقة بالتميز الاداري التي اشتركت بها :

١.

٢.

٣.

- هل هناك اتصال مباشر بينك وبين المواطنين (العملاء) ؟ . ...

- هل حصلت وزارتكم/مؤسستكم/دائرتكم على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ؟

☐ نعم ☐ لا

فيما يلي العبارات التي تشكل فقرات الاستبانة ، الى اي مدى تتفق مع ما جاء فيها استنادا الى واقع الممارسات الادارية في منظمتك ، يرجى وضع اشارة (X) عند الدرجـة التـي تعكس اجابتك امام كل عبارة في المكان المناسب :

٢. القسم الثاني : يهدف هذا القسم الى التعرف على مدى توافر عوامل ومعايير التميز في المنظمة .					
٢,١ عوامـل الجـودة	درجـة توافر العامـل				
	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
تتوفر معايير محددة لجودة الخدمة المقدمة					
تتبنى المنظمة مدخل ادارة الجودة الشاملة ويشكل الأساس لخططها					
يتم تحليل معلومات وشكاوى الزبائن (المواطنين) لتحسين الجودة بانتظام .					
تتوفر في مؤسستي افكار وقيم الجـودة لخدمـة المواطنين .					
يتم الالتزام بتقديم خـدمات ذات جـوده عاليـة تتصف بالمصداقية والالتزام .					
يتم عمل تقييم ذاتي لجودة الخدمات المقدمة بعـد تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.					
عادة ما نقوم بالتعرف على مدى رضا الزبـائن عن خدماتنا.					
تهتم المؤسسة بالرضا الوظيفي للعاملين فيها عند التخطيط لتطوير مهامها.					

٢,٢ القيادة : يهدف هذا القسم الى التعرف على العوامل والمعايير التي تتبناها القيادة وتساعد على الابتكار والعمل الجاد والقدرة على تحفيز الافراد للوصول بالمنظمة الى مستوى التميز المطلوب .					
عوامل القيادة	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
تقوم الادارة العليا بتقدير جهود الموظفين لدعم اهداف ادارة التميز					
تلتزم الادارة العليا بتقديم خدمات ذات جودة عالية					
تشترك الادارة العليا بالنشاطات ذات العلاقة بادارة التميز لتحسين جودة الخدمات المقدمة .					
تعمل الإدارة العليا على تحسين ورفع مستوى فعالية العاملين وباستمرار.					
تلتزم الادارة بقياس وتقييم اداء المديرين حسب اسس ومعايير التميز .					
تضع القيادة العليا خطة استراتيجية تستخدمها لتحديد اتجاه المؤسسة ومراجعة ادائها .					
يمتلك المديرون القدرة على التعامل مع العاملين لضمان تجاوبهم مع مبادرات التميز والتغيير .					
يتميز المديرون بالمرونة والقدرة على التكيف والتجديد.					
تعمل الادارة العليا على تفويض جزء من					

صلاحياتها للعاملين بهدف تحسين وتطوير العمل .					
تهتم الادارة بتشجيع المنافسة وبث روح الابداع والتطوير والتميز بين العاملين.					
تشجع الادارة العليا ترسيخ قيم النزاهة ومحاربة الفساد .					
تهتم الادارة بعملية التنمية الذاتية والنمو الوظيفي للعاملين.					
تلتزم الادارة العليا بالرغبة القوية في الانجاز المتميز.					

٢,٣ جوائز التميز : يهدف هذا القسم الى التعرف على جوائز التميز ومدى تأثيرها على المنظمة من أجل تحقيق التميز في الخدمة المقدمة .

جوائز التميز	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
تهدف الجائزة الى تعزيز ثقافة التميز لدى الموظفين .					
تهدف الجائزة الى تطوير اداء المؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين .					
المعايير المعتمدة في الجائزة تعتبر اساس التميز					
تركز الجائزة على ادارة الجودة الشاملة والأداء المتميز					
تتصف اللجنة المشرفة على توزيع الجوائز					

بالموضوعية والحيادية .					
تساعد الجائزة على تقوية المنافسة بين المؤسسات المشاركة					
تساعد الجائزة في قياس مدى التقدم والتطور في اداء الدوائر والجهات الحكومية					
تساعد الجائزة على تعزيز دور القطاع العام في خدمة المجتمع الاردني بكافة قطاعاته					

٢,٤ الحوافز : يهدف هذا القسم الى التعرف على اثرالحوافز على الموارد البشرية في المنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق التميز المؤسسي سواء الفردي او الجماعي او على مستوى المنظمة .

الحوافز	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
تساعد الحوافز الموظفين على التميز .					
تساعد الحوافز الموظفين على الارتباط الوثيق بالعمل .					
يتم استخدام الية محددة لحفز الموظفين على تحمل المسؤولية					
يوجد اهتمام من الادارة العليا بالحوافز المادية المقدمة للمتميزين					
اتلقى تشجيعا على التميز في عملي					
تقدم منظمتي حوافز معنوية للعاملين تشجعهم في دعم افكارهم الجديدة والتفاعل معها					
تقديم الحوافز للعاملين يساعد في زيادة					

مستوى الفاعلية					
يتسم نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة بالعدالة والموضوعية .					
تعمل الادارة على توفير الحوافز المعنوية للعاملين لتشجيع التميز .					

٣. القسم الثالث : يهدف هذا القسم الى التعرف على معيقات التميز والتي تشكل عبئا على المنظمة بحيث لا تستطيع تحقيق اهدافها الا اذا عالجت هذه المعيقات .

عوامل معيقة للتميز	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٣,١ معيقات تنظيمية					
جمود التنظيم وعدم قابليته للتغيير					
قلة مساندة العمل الجماعي					
ضعف ملاءمة المناخ التنظيمي					
قلة الموارد المالية المخصصة للابتكار والتميز					
عدم وجود وحدة متخصصة لرعاية التميز					
ارتفاع تكاليف التميز					

٣,٢ الادارة العليا					
ضعف دعم الادارة العليا للتميز					
لدى الادارة العليا الرغبة بالتمسك بالقديم					
تجنب الادارة للافكار الجديدة المثيرة للجدل المتعلقة بالعمل					
عدم وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة					

٣,٣ ظروف العمل :					
غياب جو الحرية					
لا تساعد الأعمال الروتينية على تقديم الأفكار الجديدة					
عدم شيوع جو المرح والسرور بين العاملين داخل المنظمة					

٣,٤ معيقات نفسية :					
الخوف من الفشل ورفض فكرة التميز.					
تعرض الافكار الجديدة للسخرية والانتقاد .					
الخوف من المخاطرة .					

٣,٥ معيقات ادارية وممارسات ادارة الموارد البشرية :					
لا تعتمد الحوافز على الأداء					
ضعف ربط المكافآت بالانجاز والنجاح					
الاعتماد المفرط على الخبراء الأجانب					
بطء او عدم تنفيذ الأفكار المتميزة في النهاية					

٣,٦ معيقات اخرى :					
مقاومة التغيير					
الأنظمة والقوانين					
الفجوة بين مقاييس التميز ومتطلبات العمل					
التمسك بالأنماط المألوفة للعمل					

سؤال : برأيك ما هي الأمور التي يمكن أن تساعد على تحقيق ادارة التميز في مؤسستك ولم يتم ذكرها في فقرات الاستبانة ؟

....

....

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحـــــــــــــث

غســـــــان غريب الدويـــــري

جامعـــــــــــــــة اليرمـــــــــــــوك